

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**OS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA E SEUS
IMPACTOS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DE COOPERATIVAS
PARANAENSES**

LUCIANO ELIAS VICENZI

CURITIBA
2011

TERMO DE APROVAÇÃO

Luciano Elias Vicenzi

**“Os Papéis e Práticas da Gerência Intermediária e seus Impactos no
Conteúdo Estratégico de Cooperativas Paranaenses”**

**APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Sergio Bulgacoy
(Orientador/UFPR)**



**Prof. Dr. Victor Meyer
(Examinador/PUC-PR)**



**Prof.ª Dr.ª Marcia May Gomel
(Examinadora/UFPR)**

29 de março de 2011

LUCIANO ELIAS VICENZI

**OS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA E SEUS
IMPACTOS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DE COOPERATIVAS
PARANAENSES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov.

CURITIBA
2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente com esta pesquisa.

Agradeço a meus pais, Lory e Luci, por uma vida inteira de incentivo ao estudo e ao desenvolvimento pessoal.

Agradeço a minha amiga e querida companheira, Ana Paula Simões, pelo incentivo, apoio e carinho durante todo o processo.

Agradeço ao meu orientador, prof. Dr. Sérgio Bulgacov, pela prontidão, interesse e paciência em orientar-me em todos os momentos do desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a UFPR e a UDC pelo suporte e qualificação com que sempre atenderam a mim e aos meus colegas em todas as etapas deste programa.

Agradeço as cooperativas participantes desta pesquisa pela abertura e despojamento para a realização dos estudos de caso.

Por fim, agradeço em especial às 30 pessoas que ocupam cargos de gerência intermediária nas cooperativas estudadas por sua disposição e transparência em contribuir para que esta pesquisa pudesse se aproximar ao máximo da realidade cotidiana da média gerência nas cooperativas paranaenses.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar os papéis e práticas da gerência intermediária e seus impactos no conteúdo estratégico de cooperativas paranaenses através de estudos de casos múltiplos, em multinível, realizados de maneira descritiva e interpretativa pelo método qualitativo em três cooperativas localizadas no estado do Paraná. Os principais achados demonstraram que: a) a gerência intermediária apresenta dúvidas sobre o significado, a relevância, os limites e os modos de operacionalizar os papéis a ela atribuídos; b) as dúvidas em relação aos papéis impactam nas práticas da gerência intermediária, gerando dificuldades de relacionamento e comunicação com a alta administração e tradução das estratégias deliberadas para o nível operacional; c) as cooperativas pesquisadas adotaram o foco econômico como viabilizador do foco social em suas estratégias; d) os acordos de atuação regional estão deixando de ser considerados na escolha dos mercados-alvo; e) as principais dificuldades para a gerência intermediária atuar nas deliberações de conteúdo estratégico se encontram no modelo de estrutura organizacional adotado pelas cooperativas; f) a preponderância da atuação operacional limita o envolvimento da gerência intermediária nas definições de conteúdo estratégico; g) a adesão e compromisso da gerência intermediária estão relacionados com o nível de envolvimento nas decisões estratégicas; h) as cooperativas apresentam dificuldades na preparação de sua gerência intermediária para obter contribuições mais efetivas às decisões estratégicas e para criar um canal de comunicação no qual essas contribuições possam chegar a alta administração; i) o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária no conteúdo estratégico das cooperativas é limitado; j) as cooperativas enfrentam obstáculos para o alinhamento horizontal e vertical dos fatores estratégicos.

Palavras-chave: papéis e práticas da gerência intermediária; conteúdo estratégico; cooperativas do agronegócio.

ABSTRACT

This research aimed to examine the roles and practices of middle management and their impacts on the strategic content of cooperatives located in the state of Paraná is a multiple case study conducted in three agricultural cooperatives, in multilevel, descriptive and interpretive, using the qualitative method. The key findings showed that: a) the middle management has expressed doubt about the meaning, relevance, limitations and ways of operationalizing the roles assigned to it; b) questions concerning the roles usually impacts on the practices of middle management, especially in difficult relationships and communication with senior management, difficulty in translation and operationalization of strategies to the operational level; c) cooperatives surveyed have been adopted the economic focus to achieve the social focus in their strategies; d) the agreements about regional acting are no longer considered in the choice of target markets; e) the role of the middle management regarding the content of strategic decisions have more difficulties in the organizational structure model adopted by the cooperatives; f) the preponderance of operating performance and less focused on discussions of a strategic nature reduce the involvement of middle management in the definitions of strategic content; g) the membership and commitment of middle management are related to the level of involvement in strategic decisions; h) agricultural cooperatives have been facing difficulties in preparing their middle management to act more strategic in decisions matters, and to establish a communication channel in which these contributions can support the senior management level; i) the impact of the roles and practices of middle management in the strategic content of agricultural cooperatives is limited; j) agricultural cooperatives face obstacles in the horizontal and vertical alignment of strategic factors.

Keywords: roles and practices of middle management, strategic content, agricultural cooperatives.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	11
1.3.1 OBJETIVO GERAL	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	13
2.1 A GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.2 PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA	17
2.2.1 OS PAPÉIS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA.....	17
2.2.2 PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA.....	30
2.2.3 ABORDAGENS CRÍTICAS À ATUAÇÃO DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA	33
2.3 O CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS.....	33
2.3.1 CONTEÚDO ESTRATÉGICO E GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA	34
2.3.2 FUNDAMENTOS E CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS.....	35
2.4 SÍNTESE TEÓRICA.....	42
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	46
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	46
3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA.....	46
3.2.1 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	47
3.2.2 OUTROS TERMOS RELEVANTES	49
3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DE PESQUISA.....	52
3.3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	52
3.4 SELEÇÃO DOS CASOS	54
3.5 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	55
4. ANÁLISES DOS ESTUDOS DE CASO.....	58
4.1 COOPERATIVA ALFA	59
4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA ALFA	59
4.1.2 RESPOSTAS APRESENTADAS PELA GI	61
4.2 COOPERATIVA BETA.....	83
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA BETA	83
4.2.2 RESPOSTAS APRESENTADAS PELA GI	86
4.3 COOPERATIVA GAMA.....	107
4.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA GAMA	108
4.3.2 RESPOSTAS APRESENTADAS PELA GI	110
4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE GERAL DOS DADOS	131
5. CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS	138
5.1 CONCLUSÕES	138
5.1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS	138

5.1.2 OS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GI NAS COOPERATIVAS	139
5.1.3 AS CARACTERÍSTICAS DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS	140
5.1.4 OS IMPACTOS DOS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GI NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DE COOPERATIVAS PARANAENSES	142
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
5.3 PESQUISAS FUTURAS.....	145
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
7. ANEXOS	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre modelos de gestão.....	27
Quadro 2 – Resumo dos papéis da gerência intermediária	30
Quadro 3 – Correlação metodológica de pesquisa	51
Quadro 4 – Método, abordagem, coleta de dados, fonte.....	56

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Níveis de análise da pesquisa	45
Esquema 2 – Modelo de Organograma – Cooperativa Alfa.....	61
Esquema 3 – Modelo de Organograma – Cooperativa Beta	85
Esquema 4 – Modelo de Organograma – Cooperativa Gama.....	109

LISTA DE SIGLAS

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

GI – Gerência Intermediária

1. INTRODUÇÃO

Apesar dos esforços para se definir estratégia com maior precisão, as pesquisas na área demonstram uma abrangência complexa e uma série de novas definições e abordagens surgem constantemente. A observação dos diferentes fatores constitutivos e intervenientes que interagem com este campo de pesquisa aponta para a necessidade de se analisar com mais acurácia as práticas e idéias estratégicas, como uma maneira menos arbitrária de se estudar o tema (GHEMAWAT, 2008).

Em sua essência, a estratégia busca responder a questões relativas ao sucesso das organizações, a maneira utilizada para realizar escolhas visando qualificar a competitividade nos mercados de atuação de uma empresa e como implementar ou operacionalizar essas escolhas para maximizar as possibilidades de êxito (SHONA; EISENHARDT, 1998, BULGACOV et al, 2007). Durante os últimos 30 anos, o escopo de estudo da estratégia tem sido expandido para incluir a análise não apenas da alta cúpula das organizações, mas também da gerência intermediária e outros níveis de profissionais de nível intermediário que exercem importante papel na formulação e implementação das estratégias (WOOLDRIDGE et al, 2008).

As pesquisas direcionadas para a gerência intermediária têm sido consideradas de grande importância para o entendimento prático da estratégia e das mudanças organizacionais, bem como oferecido *insights* promissores para a compreensão das ações de empreendedorismo interno, da inovação e aprendizagem organizacional, da implementação das estratégias deliberadas e do processo estratégico em si (WOOLDRIDGE et al, 2008).

O ambiente de análise sobre a participação da gerência intermediária na formulação e implementação do conteúdo estratégico das empresas, utilizado para esta pesquisa, foi o cenário das cooperativas do agronegócio paranaense. O agronegócio no Brasil foi responsável por 42,5% das exportações no ano de 2009, totalizando US\$ 64,7 bilhões, com superávit de US\$ 54,9 bilhões (MAPA, 2010). As cooperativas paranaenses exportaram US\$ 1,47 bilhão em 2009 e US\$ 1,64 bilhão em 2010 (OCEPAR, 2011).

Em 2009, a economia paranaense teve uma participação de 5,9% no PIB brasileiro, com aproximadamente R\$ 189 bilhões (IPARDES, 2010). Neste contexto, as cooperativas paranaenses apresentaram um faturamento de R\$ 24,9 bilhões com estimativa de crescimento para R\$ 28 bilhões no ano 2010 (dados ainda não finalizados até a data de

encerramento desta pesquisa). Esses números representam uma participação de 53% no PIB agropecuário paranaense em 2009 e 54% em 2010 (OCEPAR, 2011). No estado, as 236 cooperativas são responsáveis por 1,4 milhão de postos de trabalho.

Com o objetivo de analisar o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária sobre o conteúdo estratégico em cooperativas paranaenses, esta pesquisa apresenta três estudos de caso. Devidamente caracterizadas por fatores relacionados a receita bruta, número de funcionários, produtos e serviços, estrutura organizacional, sistemas de informação e comunicação, cada cooperativa foi analisada para identificar como as suas gerências intermediárias vêm exercendo seus papéis e práticas frente aos seus desafios cotidianos, em que nível sua atuação se restringe a busca pela eficiência operacional ou se expande para participar de maneira mais efetiva nas decisões referentes ao conteúdo estratégico de suas organizações.

A seguir, apresenta-se a delimitação do tema e a formulação da questão problema desta pesquisa. A partir da questão problema, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, seguidos da justificativa teórica e da justificativa prática para a pesquisa. Por fim, é apresentada a estrutura utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Num cenário competitivo repleto de constantes transformações, a consistência estratégica das empresas pode representar importante diferencial de competitividade, em especial para as cooperativas do agronegócio paranaense. Para isso, o alinhamento das ações internas realizadas torna-se fundamental para proporcionar melhores resultados quanto aos objetivos estratégicos desejados. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa foi compreender o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária (GI) no conteúdo estratégico de três cooperativas do estado do Paraná.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária sobre o conteúdo estratégico de cooperativas paranaenses?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Nesta seção apresenta-se o objetivo geral no qual se baseia o trabalho desta pesquisa, bem como os respectivos objetivos específicos.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar qual é o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária sobre o conteúdo estratégico de cooperativas paranaenses.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- 1) Caracterizar as cooperativas participantes da pesquisa
- 2) Definir os papéis e práticas da gerência intermediária.
- 3) Caracterizar o conteúdo estratégico nas Cooperativas.
- 4) Analisar o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária no conteúdo estratégico de cooperativas paranaenses.

1.4 JUSTIFICATIVA

O acirramento da competitividade das empresas é uma realidade incontestável e as mudanças tornaram-se contínuas, tornando o seu gerenciamento o desafio estratégico chave para as organizações modernas (SHONA; EISENHARDT, 1998). No âmbito do agronegócio, o fortalecimento da concorrência entre as cooperativas e as empresas privadas e das próprias cooperativas entre si, exige atenção à criação de vantagens competitivas duradouras (OLIVEIRA, 2001).

A compreensão dos papéis e das práticas dos diferentes atores da vida organizacional torna-se uma questão cada vez mais relevante, devido à necessidade de alinhamento estratégico nas cooperativas para efetivar processos decisórios mais ágeis e com preços e produtos mais competitivos, visando alcançar êxito quanto aos resultados pretendidos nos objetivos que compõem seus planos estratégicos (OLIVEIRA, 2001). Neste contexto, a gerência intermediária assume papel de grande importância pela posição que

ocupa entre os diferentes níveis hierárquicos das organizações em suas relações verticais e horizontais.

Do ponto de vista teórico, as pesquisas empíricas existentes sobre a atuação da gerência intermediária em sua relação com o conteúdo estratégico no cenário das cooperativas do agronegócio brasileiro ainda são bastante escassas. Esta pesquisa teve por objetivo aumentar o estoque de conhecimentos neste campo e contribuir para o entendimento dos fatores intervenientes ao trabalho da gerência intermediária. Buscou-se também ressaltar a sua importância para o alinhamento vertical dos fatores estratégicos, na formulação e implementação das estratégias no agronegócio, em especial, das cooperativas paranaenses.

O melhor entendimento dos papéis e práticas da GI em relação às decisões de conteúdo estratégico poderá favorecer os estudos futuros sobre a competitividade das cooperativas paranaenses sobre o impacto da gerência intermediária no conteúdo estratégico de cooperativas paranaenses.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa visou contribuir com o entendimento do alinhamento vertical dos fatores estratégicos e assim permitir a melhoria do desempenho estratégico das referidas cooperativas nos atuais cenários competitivos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em quatro etapas consideradas fundamentais. A primeira etapa apresenta a fundamentação teórica sobre os papéis e práticas da gerência intermediária, bem como o conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses. No início da fundamentação teórica faz-se uma contextualização de diversos autores a respeito da gerência intermediária. Na sequência, abordam-se os principais papéis e práticas da gerência intermediária identificados na pesquisa de diversos autores, bem como as críticas sobre essa função, e que podem impactar o conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses pesquisadas. Ao final de cada tópico é apresentado um resumo final. Tais resumos destacam os conceitos e as variáveis que serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevistas com os gerentes intermediários.

A segunda etapa apresenta a metodologia pesquisa utilizada para o desenvolvimento do trabalho, bem como os critérios utilizados para o planejamento, coleta, e análise dos dados. Vale salientar que a pesquisa não visou aprofundar os conceitos de conteúdo

estratégico das cooperativas, apenas os utilizou como referência para o estudo da influência da gerência intermediária sobre estes.

A terceira etapa deste trabalho apresenta as análises dos resultados coletados através da pesquisa de campo e da fase final. Inicialmente, foi estruturado o construto para a investigação dos papéis e práticas da Gerência Intermediária, conforme as divisões da fundamentação teórica. A partir do construto dos papéis e práticas da Gerência Intermediária, foram analisados os impactos altos ou baixos da atuação da Gerência Intermediária sobre o conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses, com os resultados apresentados ao final da pesquisa, conforme estruturação prévia.

A última etapa é constituída das considerações finais sobre a análise dos resultados e suas implicações acadêmicas e organizacionais da pesquisa, assim como, as limitações e sugestões de estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 A GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA NAS ORGANIZAÇÕES

A tendência do modelo mecanicista de se administrar uma organização é separar o pensamento/planejamento e a ação. No contexto da administração científica de Taylor, a cúpula pensa, organiza, planeja, seleciona, treina e fiscaliza o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos sejam cumpridos e os resultados almejados sejam devidamente alcançados. Os efeitos do Taylorismo sobre a administração apresentam sérios efeitos em relação à conjugação entre o pensamento e a ação, um dos mais perniciosos, a separação entre mãos e cérebros. Dentre os princípios da administração científica, a responsabilidade pela organização e planejamento do trabalho cabe aos gerentes, restando aos trabalhadores a execução das tarefas designadas (MORGAN, 1996).

Com o crescimento do número de trabalhadores de uma empresa, torna-se necessário o surgimento de uma figura de conexão, a gerência intermediária (GI). Tal situação posiciona inicialmente esse tipo de profissional entre aqueles que pensam nos destinos da organização e aqueles que executam ordens recebidas. Seu papel é de intermediação nesta relação, o meio do caminho entre as concepções estratégicas da organização e sua efetivação pelas equipes de trabalho. Este grupo de gestores compõe a segunda linha das

funções executivas, tais como produção, vendas, controle de qualidade, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos (JUDGE; STAHL, 1995).

A função da gerência intermediária (GI), segundo as proposições da administração clássica tem uma atuação restrita, responsável por fazer cumprir as determinações da cúpula da empresa pelos trabalhadores do nível operacional em suas áreas funcionais. Dentro desta concepção, suas principais atribuições não estavam relacionadas ao pensar estratégico, mas à capacidade de transformar em realidade as determinações do empreendedor ou dos executivos seniores da organização (MORGAN, 1996).

No começo do século 20, a Harvard Business School surge como pioneira no estudo da estratégia e também “uma das primeiras escolas a promover a ideia de que os gerentes deveriam ser preparados para pensar de forma estratégica, em substituição ao papel reducionista de agentes atuantes em áreas funcionais da empresa” (BULGACOV et al, 2007, p.22).

Do ponto de vista das organizações, os administradores do alto escalão também começaram sentir a necessidade de um pensamento mais estratégico. Entre os anos de 1923 a 1946, por exemplo, Alfred Sloan utilizou na GM uma estratégia de sucesso baseado na percepção de forças e fraquezas de sua principal concorrente na época, a Ford Motor Company. A segunda guerra fortaleceu a abordagem estratégica relacionando aspectos militares e de negócios, devido à necessidade de alocação de recursos escassos na economia em geral (GHEMAWAT, 2008).

Ghemawat (2008) destaca a Teoria dos Jogos e o Comportamento Econômico, lançada em 1944 por John Von Neumann e Oskar Morgenstern, a qual formatou questões relacionadas a jogos de soma não-nula como um movimento para contrapor o pensamento estratégico baseado nos jogos de soma zero do processo militar, encorajando o desenvolvimento de novas ferramentas e técnicas conjugadas ao pensamento estratégico para orientar decisões gerenciais.

Segundo Manab Takur (1998), no começo dos anos de 1950, quando começaram a ser utilizados mais fortemente os processos de gestão estratégica e planejamento estratégico, a gerência intermediária desempenhou papéis diferentes, de acordo com as fases pelas quais as organizações trataram do tema.

A primeira fase teve início nos anos 1950, onde a alta liderança tratava da estratégia em todas as suas subpartes (top-down); a segunda fase começa nos anos 1960, quando o

excesso de informações levou à descentralização de certas funções da estratégia para os níveis hierárquicos mais baixos; a terceira fase vai de 1970 ao final da década de 1980, exige maior atenção às unidades de negócio e o seu posicionamento perante os concorrentes; a quarta fase se inicia em 1990 e é marcada por um conjunto de estratégias de reestruturação – reduzir dívidas e custos, vender ativos não estratégicos, ficar focado. Takur destaca que essas estratégias tornaram-se um mantra global (TAKUR, 1998).

Entre as décadas de 1980 e 1990, a GI sofreu forte impacto com as transformações organizacionais decorrentes da busca das organizações para tornarem-se mais enxutas e competitivas, evitando qualquer tipo de desperdício. Os processos de reestruturação tiveram como resultado o desaparecimento de uma série de cargos relativos ao nível intermediário, (KANTER, 1997; THAKUR, 1998). Como resultado, Floyd e Wooldridge (1997) destacam o possível comprometimento das redes sociais das organizações, fato que explica em parte o insucesso dessas tentativas. Hoje, tal concepção parece ser considerada um erro por muitos executivos que chegam mesmo a considerar a GI como essencial à sobrevivência da empresa (KING et al, 2002) e ressaltam o alto custo para as empresas decorrentes da rotatividade dos profissionais (RODRIGUES et al, 2006).

As discussões quanto ao verdadeiro potencial da gerência intermediária em gerar e/ou agregar valor aos resultados corporativos continuam abertas. Por um lado, pesquisas apontam a GI como possível fonte de resistência às mudanças tão necessárias às organizações contemporâneas (MOURA, 2002). Por outro, como elemento fundamental ao desenvolvimento e à manutenção de competências da organização (KING et al, 2002). Ao se analisar a cadeia de valor proposta por Porter (1989), onde as atividades da organização são divididas em primárias – ligadas diretamente à produção e marketing/vendas, e de suporte – referentes às atividades de apoio operacional, pode-se observar que a gerência intermediária está inserida na conexão e execução das principais atividades de sustentação e desenvolvimento da vida organizacional.

Entretanto, essa questão transcende o ambiente interno das organizações. Pesquisas de opinião apresentadas por Ghoshal et al (2002, p.18), sobre padrão ético dos profissionais coloca os gerentes como os piores, trazendo como consequência uma visão irreal e pessimista da natureza das empresas e dos indivíduos, fazendo com que “os gerentes minem seu próprio valor”. Segundo os autores, é preciso convocar os gerentes

a realizar seus papéis e práticas de uma forma que lhes permita liberar seu verdadeiro potencial, preso por uma filosofia de gerenciamento estabelecida na apropriação de valor das estratégias de soma zero, para buscar uma nova forma de geração de valor. Para Hartenthal (2008), a tendência é que os profissionais da gerência intermediária tenham seus papéis redefinidos.

Em pesquisa realizada por Rodrigues et al (2006) os papéis realizados pelo gestor intermediário apresentam relação direta com o desempenho organizacional. Entretanto, os autores apontam como fator ainda obscuro dessa relação a existência de lacunas quanto ao entendimento do desempenho do próprio gestor.

Nesta seção observou-se que o modelo centralizador, funcional, tem início na administração clássica no final do século XIX e tem como tendência principal separar o pensamento da ação (MORGAN, 1996). Neste contexto, o gestor intermediário compõe a segunda linha das funções executivas (JUDGE; STAHL, 1995). A ideia de que os gerentes devem ser preparados para pensar de maneira estratégica, em substituição ao modelo reducionista de agentes funcionais da empresa, começa no início do século XX (BULGACOV et al, 2007). A evolução do pensamento estratégico influencia o comportamento dos gestores e as decisões gerenciais a partir da década de 1920, no período da segunda guerra e no pós-guerra e nas décadas subsequentes, caracterizando pelo menos quatro fases distintas após a década de 1950 para a função da GI (THAKUR, 1998; GHEMAWAT, 2008). A GI sofre forte impacto nas décadas de 1980 e 1990 com as reestruturações organizacionais visando reduzir níveis hierárquicos (KANTER, 1997; THAKUR, 1998), mas tal abordagem foi considerada um erro por muitos executivos e de alto custo para a empresa (KING et al, 2002; RODRIGUES et al, 2006), capaz de comprometer as redes sociais das organizações (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997) e o desenvolvimento de competências (KING et al, 2002). É preciso um movimento que libere o potencial da GI (GHOSHAL et al, 2002) ou mesmo uma redefinição de seus papéis (HARTENTHAL, 2008) pelo possível impacto de sua atuação no desempenho organizacional (RODRIGUES et al, 2006).

A seguir, são apresentados os papéis e práticas da gerência intermediária, visando caracterizar as bases fundamentais para esta pesquisa.

2.2 PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Nesta seção será apresentado o resultado das pesquisas teóricas e empíricas sobre a atuação da gerência intermediária nas organizações. Inicialmente, são abordados os papéis identificados pela literatura. Na sequência, são caracterizadas as práticas adotadas por estes gestores na condução de suas atividades cotidianas e, ao final, as críticas apresentadas a esta função nas organizações.

2.2.1 OS PAPÉIS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

A revisão da literatura a respeito do tema permite considerar que os gerentes intermediários exercem três papéis de destaque quanto à condução e operacionalização das atividades nas organizações: a conexão entre os níveis estratégico e operacional; a implementação dos processos de mudança organizacional; o desenvolvimento e utilização dos recursos organizacionais da empresa.

Papel da GI na Conexão entre os Níveis Estratégico e Operacional

Embora equivocada, a ideia de que a estratégia é assunto para o diretor-presidente ou para a alta administração é a mais difundida, pois mesmo quando se atribui ao líder de uma organização a “responsabilidade final pela escolha da direção estratégica global da empresa, dificilmente se pode esperar que formule (nem certamente que implemente) estratégias sem assistência” (WALL; WALL, 1996, p. 18).

Henry Mintzberg (2008) contextualiza que essas analogias entre as estratégias corporativas e as estratégias militares-diplomáticas ainda continuam a prevalecer no atual pensamento estratégico formal (MINTZBERG et al, 2008). Do ponto de vista da práxis estratégica, a separação entre pensamento e ação, ou seja, entre sua formulação e a execução, pode ter efeitos nocivos à organização e é tratada como uma das principais questões de pesquisa nessa área (BULGACOV et al, 2007).

Do ponto de vista da geração do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) criticam este modelo que separa o pensamento da ação apontando três limitações:

- a) esse modelo não consegue lidar com questões de valor e crenças, fator capaz de inibir o surgimento de uma nova visão ou sistema de valor a ser adotado pela empresa;

- b) o estilo gerencial chamado *top-down* (de cima para baixo) parte do pressuposto que somente a alta gerência atua de maneira a pensar e manipular o conhecimento explícito existente na organização;
- c) esse modelo não considera devidamente a importância do conhecimento como fonte de competitividade, uma vez que não aproveita adequadamente o conhecimento gerado nos demais níveis hierárquicos da organização.

Os autores ponderam que a ênfase abordagem racional da estratégia, analítico e funcional, perde o contato com os fatores humanos relacionados a valores, significados e experiências, excluindo-os do planejamento.

A gerência intermediária realiza o papel de tradutor da estratégia da empresa e de seu cenário de atuação para seus subordinados (HALES, 1986), enquanto influencia a melhoria da qualidade das decisões sobre a estratégia com as informações e ponderações levadas à alta direção (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). A relevância do papel da gerência intermediária como elemento de conexão entre diferentes níveis e unidades da empresa depende da sua compreensão das intenções estratégicas da cúpula para então exercer influência direta no alinhamento interno da organização e, portanto, na qualidade da operacionalização dessas intenções (KING et al, 2002).

Prahalad e Hamel (2005) defendem a superação da dicotomia entre as etapas de análise e formulação estratégica e as ações de implementação dessas estratégias para a construção e manutenção de vantagens competitivas. A crítica realizada pelos autores transcende a participação da gerência intermediária, incluindo também o nível operacional da empresa neste processo.

No que diz respeito à relação entre a estratégia, a estrutura organizacional e as atribuições dadas aos diferentes níveis de liderança nas organizações, Bulgacov et al (2007) apresentam o conjunto de atividades estratégicas relacionadas à prática ou trabalho gerencial dividido em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional.

- a) O estratégico é formado pelo grupo dirigente e, em geral, tem como atribuições a definição de objetivos qualitativos da organização, por exemplo, objetivos relacionados à lucratividade, mercados de atuação, investimento em P&D, sustentabilidade sócio-econômica. Uma vez definidos os objetivos, os dirigentes

partem para a escolha das estratégias a serem adotadas para consecução desses objetivos.

- b) No nível tático encontra-se a gerência intermediária, responsável por realizar a conexão entre as proposições estratégicas da alta direção e as tarefas do dia a dia organizacional. Entre as atribuições deste nível hierárquico, por exemplo, está o delineamento e acompanhamento dos programas e planos de ação, com os respectivos cronogramas operacionais de cada área, bem como as políticas que direcionam os programas de gestão de pessoas, de remuneração, de marketing e comunicação.
- c) No nível operacional atuam os supervisores, responsáveis pelo cumprimento das normas e pelo alcance das metas estabelecidas, obtidas através da execução das operações em conformidade com os planos e orientados pelas normas e políticas da empresa. Assim, espera-se que os resultados obtidos sejam coerentes com os objetivos definidos pela direção estratégica da empresa.

Bulgacov et al (2007) salientam, a partir dessa estrutura, a importância do alinhamento estratégico entre os três níveis, representada pela adequação entre a interpretação do ambiente externo, sua tradução em objetivos e ações estratégicas definidas e a alocação dos recursos internos para materializar tais objetivos. Quanto melhor a adequação entre estratégia, objetivos e recursos, melhor será o alinhamento estratégico.

A partir dessa estrutura organizacional, pode-se situar a gerência intermediária como um importante elemento de conexão entre os objetivos propostos e os resultados alcançados pela organização. Hales (1986) ressalta o papel de cola da GI entre o nível estratégico e o operacional. Wall e Wall (1996), destacam esse papel ao denominar os gerentes intermediários como “integradores da estratégia”, uma vez que atuam como “elos entre as diferentes unidades e áreas funcionais e entre os dirigentes e o restante da organização” (WALL; WALL, 1996, p. 112).

O modelo de atuação da GI como integradores da estratégia é destacada por Wall e Wall (1996), ao apresentarem três facetas desse modelo.

- a) A responsabilidade de “interpretar a direção estratégica global definida pelos dirigentes da empresa e assegurar que todos na unidade compreendam a direção e suas implicações para eles”.

- b) A responsabilidade de “definir o processo a ser utilizado por suas unidades para avaliar as várias oportunidades e alternativas estratégicas e decidirem qual será seguida”.
- c) A responsabilidade de encontrar meios de “equilibrar as diversas exigências associadas tanto à liderança quanto à gerência” (WALL; WALL, 1996, p. 113-114).

A pesquisa de Mintzberg (2008) abordou esse trabalho de conexão esquematizando a atuação do gerente em três níveis.

- a) Ao administrar informações para influenciar pessoas, atua como *centro nervoso* da organização, pelo seu papel de coleta e distribuição de informações, comunicação e controle.
- b) Ao administrar pessoas para motivá-las à ação, atua como *centro energético*, pelo papel de energizadores a nível individual, grupal e da unidade como um todo ao preservar a cultura, como porteiros de influência entre as diferentes áreas e a unidade e por sua liderança.
- c) Ao administrar as ações diretamente, atua como *centro conceitual da estratégia*, pelo papel representativo próximo à operação, se envolvendo com projetos e problemas, executando e negociando dentro e fora da unidade (MINTZBERG et al, 2008).

A conclusão de Mintzberg é que o gerente pode, conforme o contexto, intervir de forma mais consistente em um dos três níveis, porém salienta a importância de que o gestor procure manter sua atuação com os outros dois.

Na implementação das estratégias corporativas, o papel da GI na conexão entre a alta administração e os níveis operacionais é tratada como potencialmente favorável por Jeanie Duck (2002) ao destacar que: “situados entre os executivos que forjam a nova visão e os empregados que têm de colocá-la em prática, os gerentes intermediários estão na posição ideal para vencer a lacuna entre a visão e a implementação” (DUCK, 2002, p. 358).

Pelo exposto, fica evidenciada a importância da gerência intermediária como elemento de conexão entre as diferentes unidades e níveis hierárquicos da organização. Evidências empíricas demonstram que uma lacuna ou *gap* na compreensão da gerência intermediária sobre as estratégias corporativas pode apresentar efeitos nocivos

relevantes sobre seus esforços para a implementação eficaz dessas estratégias (GUTH; MaCMILLAN, 1986).

Neste tópico observou-se que a noção equivocada de que estratégia é assunto para o diretor-presidente (WALL; WALL, 1996) tem origem nas analogias entre estratégias militares-diplomáticas e estratégias corporativas (MINTZBERG et al, 2008). A separação entre pensamento e ação é questionada por diversos autores que apontam as tendências de evolução do pensamento na área para o fim desta dicotomia (BULGACOV et al, 2007). Na práxis estratégica, o papel da GI favorece um processo mais integrado de ação entre os níveis hierárquicos da empresa (BULGACOV et al, 2007; WALL; WALL, 1996; HALES, 1986; MINTZBERG et al, 2008) ao facilitar a geração de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), ao traduzir a estratégia para os níveis operacionais (DUCK, 2002) e ao qualificar as decisões sobre a estratégia a partir das informações levadas à alta direção (HALES, 1986; PRAHALAD; HAMEL, 2005; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Entretanto, seus esforços para implementação das estratégias podem ser comprometidos pela não compreensão das estratégias propostas (GUTH; MaCMILLAN, 1986).

Papel da GI nos Processos de Mudança Organizacional

O segundo papel a ser abordado e de fundamental importância da gerência intermediária está na habilidade ou preparação para a adequada condução na implementação dos processos de mudança das estratégias organizacionais. Pesquisa realizada por Guth e MacMillan (1986) aponta que os esforços da gerência intermediária na implementação dos processos de mudança estratégica estão atrelados a três fatores.

- a) A percepção do gestor sobre a capacidade em implementar a nova estratégia apresenta efeitos sobre suas ações e nível de compromisso com a mudança e foi denominada pelos autores de *capacidade percebida*.
- b) A percepção de uma probabilidade maior ou menor de sucesso da nova estratégia exerce efeito direto para mais ou para menos sobre o nível de esforço do gerente e foi denominada pelos autores de *probabilidade percebida*.
- c) A coerência entre os objetivos pessoais do gestor e os objetivos da mudança estratégica proposta, ou seja, quanto maior a coerência entre os

objetivos pessoais do gestor e organizacionais, maior o esforço do gestor na implementação da mudança e foi denominada pelos autores de *coerência percebida*.

A conclusão dos autores é que o gestor intermediário é movido mais pelo interesse pessoal do que pelo interesse organizacional, a menos que haja coincidência entre os mesmos. Neste contexto, a probabilidade de divergência destes interesses torna o compromisso da GI crítico para o sucesso de implementação dos processos de mudança estratégica.

Dando continuidade a esta abordagem, Judge e Stahl (1995), argumentam que, embora se tenha a clara percepção do papel da GI nos processos de mudança estratégica, ainda há necessidade de se compreender melhor os fatores determinantes e contingenciais dos esforços desses profissionais para a implementação de novas estratégias. Em relação ao valor da percepção sobre a mudança, os autores apontam as características pessoais do gestor, como idade, nível educacional ou período na função, como elementos de influência sobre suas percepções de sucesso. Além disso, destacam cinco fatores cruciais para os esforços da GI nos processos de mudança estratégica:

- a) a participação na formulação da estratégia;
- b) a pressão e as táticas de comunicação utilizadas pela alta gerência;
- c) a pressão do tempo para implantação da mudança;
- d) a magnitude da mudança estratégica;
- e) os recursos disponíveis para implementar a mudança.

Barney e Hesterly (2008) reforçam a abordagem de Judge e Stahl (1995) ao destacarem a importância do envolvimento dos gerentes funcionais na análise e desenvolvimento da estratégia. Embora a responsabilidade final sobre as escolhas estratégicas da organização recaia sempre sobre o CEO, o não envolvimento da GI pode gerar dois problemas fundamentais.

- a) A utilização de informações incompletas para a realização das análises internas.
- b) Limitar o entendimento da GI sobre a estratégia escolhida, gerando dificuldades para a tradução dos conceitos estratégicos definidos ao

peçoal da linha de frente, bem como o seu próprio compromisso com eles.

Em geral, não há compromisso quando os responsáveis pela tradução e execução não compreendem a relevância das escolhas definidas.

Ram Charan (2007), destaca a importância do diálogo aberto entre a alta gerência e a gerência intermediária para melhor aproveitamento das experiências nos ajustes necessários à adequada consecução dos objetivos estratégicos, ressaltando a necessidade de coragem, tanto da média quanto da alta gerência, para a confrontação sobre a viabilidade de tais objetivos, considerando que a qualidade do resultado depende do nível de abertura desse canal de comunicação.

Duck (2002) aborda a necessidade da comunicação clara entre a alta e a gerência intermediária no que diga respeito à capacitação da gerência intermediária, ressaltando seu potencial em acelerar as mudanças organizacionais, desde que devidamente dotados do poder necessário para agir e adequadamente preparados para o uso de tal poder:

delegar poder pode significar abandono quando se transfere responsabilidade aos empregados sem a orientação ou sem treinamento. Um vice-presidente que aparece de repente um dia e diz ao seu gerente de fábrica que ele vai ter autoridade de decisão por US\$ 1 milhão em vez dos US\$ 5.000 que tinha anteriormente, não está delegando poderes ao seu empregado, mas empurrando-o para o fracasso (DUCK, 2002, p. 358-359).

Para os processos de implementação das estratégias, Wright et al (2000) ponderam que mesmo uma alta administração e estrategistas brilhantes não garantem a implementação eficaz das estratégias, caso não haja o aproveitamento das sinergias, conhecimentos, habilidades e compromisso da gerência intermediária.

Tal posição é corroborada por King et al (2002) que, entretanto, ressaltam a importância de que esse nível hierárquico tenha a devida compreensão dessa visão e das estratégias amplas da organização para que possam ter maior êxito na sua comunicação e implementação: “a anuência e a comunicação ajudam a gerar concordância a respeito das principais fontes de vantagem competitiva da empresa, a concentrar os esforços da organização e a aumentar a probabilidade de uma implementação ser bem-sucedida” (KING et al, 2002, p. 39).

Conforme exposto, fica evidente que as estratégias tem maior chance de sucesso na implementação e em processos de mudança se a gerência intermediária compreender a

visão e as estratégias amplas da organização, alinhada com a alta administração, com seus pares e com a operação, e capacitada e treinada para sua execução, caso contrário, as chances de êxito para a competitividade da empresa podem ser significativamente comprometidas.

Nesta seção observou-se que a atuação e compromisso da GI com os processos de mudança dependem da percepção sobre a capacidade de implementar a mudança estratégica, as chances de êxito dessa estratégia e a coerência com os próprios objetivos (GUTH; MACMILLAN, 1986). Dependem também da participação na elaboração da estratégia, do nível de pressão da alta gerência, do tempo, da magnitude da mudança e dos recursos disponíveis (JUDGE; STAHL, 1995). Em contrapartida, o não envolvimento da GI pode proporcionar erros na concepção da estratégia e falta de entendimento da GI sobre a mudança proposta (BARNEY; HESTERLY, 2008). A comunicação aberta e a troca de informações entre esses níveis organizacionais tornam-se importantes para o êxito da proposta (CHARAN, 2007; DUCK, 2002; WRIGHT et al, 2000; KING et al, 2002).

Papel da GI no Desenvolvimento e Utilização dos Recursos Organizacionais

A obtenção de vantagem competitiva pode depender da forma como a empresa gerencia seus recursos e capacidades. Segundo a Visão Baseada em Recursos – VBR, os recursos são formados por ativos tangíveis e intangíveis existentes em uma empresa e capazes de lhe proporcionar melhores condições competitivas do que suas concorrentes, tais como fábricas, os produtos e serviços, a reputação desfrutada junto aos seus clientes, e a capacidade de trabalhar em equipe do corpo gerencial (BARNEY; HESTERLY, 2008). Os recursos podem ser melhor aproveitados pelo adequado uso das capacidades da empresa, ativos tangíveis e intangíveis mais ligados às áreas funcionais, tais como o trabalho em equipe de uma área, a cooperação entre funções técnicas, comercial e de criação de novos produtos/serviços (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Segundo os autores, os recursos a serem administrados pela empresa podem ser de quatro naturezas diferentes.

- a) financeiros, incluindo todo tipo de dinheiro a ser utilizado na implementação das suas estratégias.

- b) físicos, incluindo toda e qualquer tecnologia física empregada, desde localização geográfica, acesso a matéria-prima, hardware e software, nível de automação entre outros, capazes de lhe proporcionar melhores condições competitivas.
- c) individuais, relacionados ao nível de competência das pessoas em analisar, julgar e discernir, a capacidade de relacionamento e o nível de empreendedorismo; quando aplicados de forma consistente podem proporcionar diferenciais de competitividade pela capacidade de operacionalizar com eficiência e eficácia as intenções estratégicas da empresa
- d) organizacionais, caracterizados pela forma de estruturação da ação coletiva, tais como a estrutura hierárquica formal, a maneira como ocorre o planejamento, a coordenação de atividades e controle dos resultados, a força da cultura organizacional e o desenvolvimento e repasse do conhecimento gerado dentro da organização.

A maneira como a empresa entrosa e utiliza esses recursos e capacidades pode ser fonte de vantagem competitiva mais ou menos duradoura em relação aos concorrentes, conforme se caracterizam em termos de pontos fortes e fracos capazes de explorar oportunidades e/ou neutralizarem ameaças do ambiente. Neste contexto, a condição competitiva da empresa pode se traduzir em desvantagem, paridade, vantagem temporária ou vantagem sustentável, dependendo do valor do recurso em relação ao desempenho da empresa, da sua raridade, da dificuldade para replicação pelos concorrentes e do nível de alinhamento interno para dar suporte à exploração desse tipo recurso (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os gerentes intermediários exercem um papel fundamental na geração de conhecimento e inovação nas empresas, pois atuam “como facilitadores da criação do conhecimento, envolvendo a alta gerência e os funcionários da linha de frente” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 58). Considerado hoje como elemento vital para os processos de inovação, os autores discutem três diferentes tipos de processo gerencial quanto à geração de conhecimento: *top-down*; *bottom-up*; e *middle-up-down*.

No modelo *top-down*, a alta gerência cria os conceitos básicos para que os níveis abaixo possam implementá-los, onde as decisões da alta gerência tornam-se condições

operacionais para a gerência intermediária e as decisões da gerência intermediária tornam-se condições operacionais para o pessoal da linha de frente. Este é um modelo onde a alta gerência cria conhecimento.

O modelo *bottom-up* é o inverso do *top-down*, com um formato plano e horizontal e a eliminação de níveis hierárquicos, restando três ou quatro níveis do topo à linha de frente, onde a alta gerência fornece algumas instruções básicas para os profissionais empreendedores da ponta. Em ambos os modelos, o papel da gerência intermediária é negligenciado, pois no *top-down* o criador é a alta gerência e no *bottom-up* o criador é o profissional de frente.

No caso das empresas japonesas estudadas por Nonaka e Takeuchi (1997), sugere-se um terceiro modelo, o *middle-up-down*, onde o conhecimento é criado pelo gestor intermediário através de um processo de espiral de conversão que abrange todos os níveis da organização, colocando esse gestor na intersecção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa.

Neste contexto, para os autores, a gerência intermediária constitui a chave para a inovação contínua, uma fonte de vantagem competitiva sustentável, e discordam das abordagens de outros pesquisadores que salientam ser esse nível hierárquico a fonte dos problemas das empresas.

No modelo proposto pelos pesquisadores cabe ao gestor intermediário transformar a visão ou sonho da alta gerência em conceitos mais concretos que possam ser compreendidos e implementados pelo pessoal da linha de frente, ou seja, criar uma teoria testada empiricamente com o pessoal de frente que permita realizar a conexão entre o que a cúpula espera criar e o mundo real da operação. Dessa forma, com a atuação intensa de gerência intermediária, a empresa torna-se capaz de desenvolver recursos ou competências geradoras dos diferenciais competitivos desejados.

Abaixo apresenta-se o quadro comparativo criado por Nonaka e Takeuchi (1997) para explicitar as diferenças entre os três modelos de gestão destacando o papel da GI no processo de conversão do conhecimento de forma mais completa no modelo *middle-up-down* do que os modelos nos quais a GI tem um papel secundário (*top-down* e *bottom-up*):

Quadro 1 – Comparativo entre modelos de gestão

		<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Middle-up-down</i>
Quem	Agente de criação do conhecimento	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe (com os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento)
	Papel da alta gerência	Comandante	Patrocinadora / mentora	Catalisadora
	Papel da média gerência	Processadora de informações	Intraempreendedora autônoma	Líder de equipe
Qual	Conhecimento acumulado	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
	Conversão do conhecimento	Conversão parcial focalizada na combinação / internalização	Conversão parcial focalizada na socialização / externalização	Conversão espiral de internalização / externalização / combinação / socialização
Onde	Armazenamento do conhecimento	Banco de dados computadorizado / manuais	Personificação no indivíduo	Base de conhecimento organizacional
Como	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força-tarefa (hipertexto)
	Comunicação	Ordens / instruções	Princípio de auto-organização	Diálogo e uso de metáfora / analogia
	Tolerância à ambigüidade	Não permite caos / flutuação	Caos / flutuação como premissa	Cria e amplifica caos / flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência da alta gerência	Consome muito tempo; custo de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo de redundância

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997) – comparação dos três modelos gerenciais no que se refere à criação do conhecimento.

O papel exercido pela atuação da GI como agente na determinação e desenvolvimento das competências organizacionais capazes de proporcionar vantagens competitivas sustentáveis às organizações fica explicitado no fato da alta gerência raramente se envolver nas operações rotineiras de lidar com as competências. Mesmo a alta gerência investindo na identificação e desenvolvimento de competências que possam resultar em vantagem competitiva, o papel de conciliação da GI das perspectivas estratégicas com as questões cotidianas referentes ao processo de implementação dos programas de ação o coloca na posição de ajudar na determinação das competências a serem utilizadas, as quais interferem diretamente no desempenho competitivo da empresa (KING et al, 2002; WOOLDRIDGE et al, 2008).

Neste enfoque, torna-se relevante a similaridade de opiniões da gerência intermediária sobre as competências mais importantes para a empresa gerar vantagem competitiva.

Em pesquisa realizada com 17 empresas, os autores estabelecem relação direta entre a atuação da gerência intermediária, o desenvolvimento de competências e os resultados organizacionais: “os dados coletados provam a correlação entre o desempenho da empresa e a consciência e o consenso acerca das competências desenvolvidas pelos gerentes de nível intermediário” (KING et al, 2002, p. 37).

A pesquisa de King et al (2002) corrobora a visão de Prahalad e Hamel (2005) no que tange às competências essenciais de uma empresa, ao destacarem que para a adequada administração de tais competências é fundamental que os gerentes compartilhem da mesma visão sobre a importância e utilização das mesmas e para os diferenciais de competitividade dos produtos e serviços da empresa. Os autores destacam que embora os gerentes tenham uma visão básica sobre as habilidades da organização, muitas vezes não conectam a atuação dessas habilidades com a competitividade em si.

King et al (2002) destacam quatro aspectos das competências capazes de gerar diferenciais competitivos.

- a) O caráter *tácito*, descrito como a experiência acumulada pela empresa em seu ramo de atividades, onde os gerentes intermediários atuam como repositórios desses conhecimentos, tornando-as difíceis de imitação.
- b) A *robustez*, definida como a sustentabilidade ou permanência do valor das competências mesmo diante de mudanças do ambiente competitivo como, por exemplo, a capacidade de contenção de despesas.
- c) A *fixação* das competências, independente da saída de funcionários da empresa, ligadas, por exemplo, a missão, valores, cultura organizacional ou sistemas gerenciais.
- d) E, por fim, o *consenso* entre os gerentes de nível intermediário em relação ao valor das competências para que possam transmitir aos responsáveis pela execução no nível operacional de maneira alinhada com as visões e estratégias da alta gerência: “quando os gerentes de nível intermediário concordam quanto às competências necessárias, tendem a transmitir esse consenso às gerências inferiores” (KING et al, 2002, p. 39).

Os autores verificaram em sua pesquisa que as empresas onde os gerentes intermediários classificaram as competências organizacionais como mais tácitas, robustas e fixas apresentaram desempenho melhor que as demais.

As abordagens de King et al (2002) consideram as relações interpessoais entre os gerentes condição fundamental para obtenção de um consenso a respeito das competências distintivas da organização.

Dentro da visão baseada em recursos – VBR, tais competências são tratadas como um tipo de “fenômeno social complexo”, condição que, juntamente com fatores como a cultura da empresa e suas relações, e reputação com fornecedores e clientes, torna os recursos e capacidades de uma empresa valiosos, raros e difíceis de serem imitados (modelo VRIO), pois são fenômenos que extrapolam “a habilidade das empresas de gerenciar e influenciar sistematicamente” (BARNEY; HESTERLY, 2008, p. 77).

Assim sendo, Barney e Hesterly (2008) argumentam que, por exemplo, a qualidade das relações entre os gerentes pode ser uma habilidade muito custosa de imitar ou ainda exigir excessivo esforço aos concorrentes para o seu desenvolvimento, podendo tornar-se fonte de vantagem competitiva sustentável.

Pelo exposto, percebe-se que a atuação da gerência intermediária no desenvolvimento e utilização dos recursos e competências organizacionais para gerar vantagens competitivas sustentáveis, deve estar alinhada com as orientações estratégicas da empresa. Uma lacuna ou *gap* de conhecimento dessas estratégias nesse nível hierárquico pode comprometer o adequado desenvolvimento qualitativo de tais competências, reduzindo a competitividade da organização no fornecimento de seus produtos e serviços.

Neste tópico observou-se que a obtenção de vantagem competitiva depende de como a empresa desenvolve e utiliza seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2008). Neste contexto, a atuação da GI é fundamental como facilitadores e catalisadores da geração de conhecimento tácito e explícito e das inovações nas empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O desenvolvimento de competências fica facilitado pela proximidade da gerência intermediária das operações onde são necessárias e utilizadas na consecução dos objetivos da empresa, permitindo a identificação de quais competências impactam o desempenho organizacional (KING et al, 2002; WOOLDRIDGE et al, 2008; HAMEL; PRAHALAD, 2005). Destaca-se, por fim, que as relações interpessoais entre os gerentes podem ser considerada, em si, uma habilidade custosa de ser imitada pela concorrência, além de facilitar o consenso e utilização das demais competências distintivas da empresa (KING et al, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2008).

O quadro abaixo resume os três papéis definidos para a gerência intermediária abordados nesta pesquisa:

Quadro 2 – Resumo dos papéis da gerência intermediária

Papéis da GI	Principais Características	Autores citados
Conexão entre os níveis estratégico e operacional	Favorecer um processo mais integrado entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa; facilitar a geração do conhecimento; traduzir a estratégia para os níveis operacionais; facilitar a implementação da estratégia	HALES, 1986; WALL; WALL, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DUCK, 2002; PRAHALAD; HAMEL, 2005; BULGACOV et al, 2007; MINTZBERG et al, 2008
Agente nos processos de mudança	A atuação e o compromisso com a mudança dependem: da capacidade de implementação; das chances de êxito; da coerência com os próprios objetivos; do envolvimento na elaboração; do nível de pressão recebida; do tempo disponível; da magnitude e dos recursos disponíveis; da comunicação aberta com a alta gerência	GUTH; MACMILLAN, 1986; JUDGE; STAHL, 1995; WRIGHT et al, 2000; DUCK, 2002; KING et al, 2002; CHARAN, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2008
Desenvolvimento e utilização dos recursos organizacionais	Facilitadores e catalisadores do conhecimento tácito e explícito; geração de inovações; desenvolvimento de competências; identificação das competências que impactam o desempenho organizacional	NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KING et al, 2002; PRAHALAD; HAMEL, 2005; BARNEY; HESTERLY, 2008; WOOLDRIGDE et al, 2008

Fonte: o autor, 2010

2.2.2 AS PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

As práticas da gerência intermediária referem-se a sua atuação próxima das operações diárias, dos clientes e dos funcionários de linha, quando assumem o papel de transmitir ao nível operacional as mudanças propostas para a organização, mas também ao coletar e disseminar informações importantes para os níveis estratégicos e operacionais (HUY, 2001).

A diversidade dos problemas encontrados na operacionalização do trabalho exige da GI a criação de um ambiente mais seguro aos funcionários da linha de frente quando a empresa e o trabalho os colocam sob maior pressão, buscando conciliar a percepção das mudanças necessárias com a permanência do foco nos objetivos e ações que garantam e favoreçam os resultados. A alta direção deve aprender a lidar de maneira justa com seus gerentes intermediários se quiser conquistar aliados de confiança na difícil tarefa de promover mudanças estratégicas duras, mas necessárias à organização (HUY, 2001).

Pesquisas empíricas realizadas por Floyd e Wooldridge (1997), evidenciam que as práticas da gerência intermediária estão relacionadas a ações para cima e para baixo na escala hierárquica da empresa. Para cima, as práticas da GI estão relacionadas a sintetizar informações e defender propostas e práticas visando melhorias na organização.

- a) *Sintetizar informações* – a atividade de reunir informações sobre a viabilidade de novos programas, comunicar atividades de concorrentes e fornecedores e avaliar as mudanças no ambiente externo, sintetizando estas informações com o objetivo de levá-las para a alta direção.
- b) *Defender* – justificar e definir novos programas, avaliar o mérito de novas propostas, buscar novas oportunidades para a empresa e propor programas e projetos para os gerentes de nível superior.

Para baixo, as práticas da GI estão direcionadas para facilitar a adaptação às mudanças e implementar a estratégia deliberada.

- c) *Facilitar a adaptação* – flexibilizar regulamentos para novos projetos iniciados, conquistar tempo para programas experimentais, localizar e disponibilizar recursos para projetos experimentais, fornecer refúgio seguro para estes projetos, incentivar a discussão informal e a partilha de informações sobre os novos projetos.
- d) *Implementação da estratégia deliberada* – Monitorar atividades de apoio aos objetivos da alta liderança, traduzir os objetivos definidos em planos de ação, traduzir objetivos organizacionais em objetivos individuais, realizar a venda das iniciativas estratégias da alta direção para os subordinados.

A intermediação da GI, exercendo atividades de maior influência para cima e de maior consistência para baixo são melhor aproveitadas em organizações com alto desempenho. Os resultados encontrados por Floyd e Wooldridge (1997) sugerem que os processos de influência para cima da gerência intermediária afetam diretamente o desempenho organizacional, sustentando a visão de que a competitividade, ao longo do tempo, requer o desenvolvimento e a implementação de novas capacidades, sendo a atuação da GI fundamental neste processo.

Segundo Wooldridge et al (2008), as práticas da gerência intermediária em relação à estratégia da empresa são afetadas por fatores culturais, conflitos derivados de

diferentes estímulos do ambiente interno da organização, expectativas inconsistentes entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos, nível de compromisso com a organização, propensão a tomada de risco, posição nas redes dos gestores tanto dentro como fora da organização, capital social e relacionamento com a alta direção. Tais elementos ocasionam diferentes resultados quanto à atuação realizada pela GI.

Do ponto de vista financeiro, a participação efetiva da GI nas estratégias e resultados organizacionais demonstram indícios promissores. Entretanto, não há clareza sobre como a participação da GI ocorre em estratégias emergentes e poucas pesquisas empíricas foram realizadas para ratificar esta posição, havendo por outro lado, algumas evidências de que a influência da gerência intermediária sobre a estratégia pode, em alguns casos, estar associada negativamente aos resultados organizacionais (WOOLDRIDGE et al, 2008).

Em relação à participação na elaboração da estratégia, Lavarda e Canet-Giner (2009) salientam o crescente número de pessoas nos processos de formação da estratégia, desde as atitudes, ações e reações onde as atividades ocorrem, caracterizando a necessidade de maior descentralização. A pesquisa das autoras buscou uma abordagem integrativa para a formação da estratégia, considerando diferentes níveis hierárquicos de tomada de decisões.

Neste contexto, consideram a GI como peça chave no processo de formação da estratégia, seja como integradora e transmissora da visão e dos objetivos da diretoria para os níveis abaixo, seja levando para a diretoria a visão da práxis organizacional vivenciada pelos trabalhadores de modo integrado às práticas e perspectivas da organização e, com isso, podendo impactar as decisões da direção sobre o rumo da organização (LAVARDA; CANET-GINER, 2009).

Nesta seção, observou-se que as práticas da GI ocorrem junto à operação, clientes e fornecedores, na transmissão das propostas estratégicas, na coleta e disseminação de informações entre os diferentes níveis hierárquicos e, em alguns casos, na criação de um ambiente mais seguro ao pessoal de operação (HUY, 2001). De um lado, canalizam informações para alta direção, sintetizando informações de diferentes fontes, defendendo iniciativas e propostas decorrentes dessas informações; de outro, facilitam a adaptação das propostas da alta direção para o pessoal operacional através de recursos, segurança e incentivos, ao mesmo tempo em que traduzem objetivos e monitoram as atividades da operação (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997). Suas práticas são afetadas

positiva e negativamente por fatores internos e externos à organização, mas os impactos de sua atuação sobre o desempenho da organização ainda necessitam de uma maior quantidade de pesquisas empíricas (WOOLDRIDGE et al, 2008). Seu papel na formação da estratégia é vista como fundamental, podendo impactar as decisões da direção sobre o rumo da organização (LAVARDA; CANET-GINER, 2009).

2.2.3 ABORDAGENS CRÍTICAS À ATUAÇÃO DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Moura (2008) realizou pesquisa sobre comportamentos de resistência da gerência intermediária à implantação de programas ligados a gestão da qualidade as quais dividiu entre resistência ativa, tais como procrastinação, retraimento pessoal e inércia; e resistência passiva tais como indiferença e fazer somente o que for ordenado, e resistência branca caracterizada por concordar, mas não fazer.

Tal comportamento de resistência deve-se em boa parte a aprendizagem dos gerentes em atuar segundo os princípios do modelo taylorista/fordista de administração: “Os valores burocráticos enxergam o trabalho como um conjunto de tarefas repetitivas desconectadas com o ‘todo’, com os objetivos da organização e com os propósitos de mudança” (MOURA, 2008, p. 28).

Como resultado da pesquisa, a autora destaca dentre os fatores geradores deste tipo de comportamento o medo de desconhecido, a insegurança ao risco, o ambiente com gestão centralizada, os problemas de comunicação, a forte presença de conflitos e o medo de punições quando da ocorrência de erros.

A seguir é apresentado o resultado das pesquisas sobre o conteúdo estratégico das cooperativas.

2.3 O CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS

A seguir apresenta-se a estrutura sobre conteúdo estratégico e suas correlações com a atuação da gerência intermediária. Em seguida são apresentados os fundamentos de organização das cooperativas e os fatores do conteúdo estratégico mais presentes no contexto cooperativista.

2.3.1 CONTEÚDO ESTRATÉGICO E A GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

A análise dos resultados obtidos por uma empresa, decorrente dos produtos e serviços que oferece em seus mercados de atuação frente aos objetivos traçados são elementos essenciais do conteúdo estratégico de uma organização (BULGACOV et al, 2007). Mais detalhadamente, os autores destacam que, dentre os temas centrais do conteúdo estratégico encontram-se os mercados em que a empresa compete, os modos de competição em suas estratégias corporativas, de negócios e funcionais, a posição da empresa no ambiente, os recursos estratégicos utilizados, o desempenho e resultados estratégicos desejados e o composto ou mix de marketing.

O conteúdo estratégico visa proporcionar à empresa competir em melhores condições nos mercados escolhidos. Entretanto, a profusão de conceitos a respeito da estratégia e o livre uso do termo como se houvesse consenso sobre o tema têm gerado confusões sobre as definições fundamentais que caracterizam o conteúdo estratégico nas organizações (BULGACOV et al, 2007).

Segundo Porter (1999), o perigo está na incapacidade de se diferenciar estratégia e eficácia operacional, principalmente quando o aprendizado gerencial é voltado apenas para questões ligadas a *benchmarking*, terceirização e o desenvolvimento de poucas competências essenciais, criando condições necessárias, mas insuficientes para um desempenho superior.

Floyd e Wooldridge (1997) destacam que as pesquisas empíricas têm confirmado a relação entre a GI e as atividades estratégicas e organizacionais, em especial quando a GI atua nas fronteiras organizacionais, ou seja, em atividades ligadas às relações externas da organização. Para os autores, em última instância, o ambiente externo à organização é o árbitro do valor de qualquer mudança estratégica, representado pela disposição dos clientes em pagar um preço que reconheça o valor do *design* e das decisões internas de produção. A pesquisa realizada sugere que a fração da gerência intermediária posicionada junto às mais recentes evoluções técnicas do mercado é importante no processo de renovação da estratégia, sendo a sua permanência e lealdade crucial para a empresa.

Se as intenções da alta gerência caminham no sentido de criar um novo conjunto de expectativas quanto à atuação estratégica da gerência intermediária, como inovadores e agentes de mudança, Floyd e Wooldridge (1997) sugerem aumentar o contato destes

gestores com o ambiente externo da empresa. Essa proposição pode ser particularmente importante para empresas que estão passando por mudanças descontínuas de ambiente. Para os autores, qualquer processo de mudança ou reestruturação deve caminhar com a consciência da conexão entre a gerência intermediária e a competitividade da empresa, e sua participação deve ser efetiva tanto nos processos de formulação quanto de implementação da estratégia.

Nesta seção vimos que o conteúdo estratégico envolve a escolha dos mercados de atuação, dos produtos e serviços oferecidos, dos objetivos almejados e resultados obtidos a fim de competir em melhores condições, diferenciando estratégia e eficiência operacional (BULGACOV et al, 2007; PORTER, 1999). A conscientização da conexão entre a GI com a competitividade da empresa requer participação mais efetiva tanto na elaboração quanto na implementação das estratégias (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997). A seguir, veremos os fundamentos e o conteúdo estratégico das cooperativas.

2.3.2 FUNDAMENTOS E CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS

Uma cooperativa é constituída por associação de membros cooperantes visando um empreendimento econômico cujos princípios, normas e estrutura organizacional estão baseados nos fundamentos da doutrina do cooperativismo, visando agregar valor à produção econômica de seus associados (GALERANI, 2003). No Brasil, as cooperativas são regidas pela lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, a qual define a política do cooperativismo brasileiro e institui o regime jurídico de atuação destas organizações.

A constituição jurídica das cooperativas não pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes de mercado, necessitando adotar modelos de gestão com condições de proporcionarem sustentação às cooperativas, na busca por vantagens competitivas reais, sustentáveis ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2001, p. 4). Tal condição pode ser obtida pelas cooperativas a partir da qualidade em seus produtos e serviços, da sua relação com os clientes, cooperados e mercado em geral, com estruturas mais enxutas e agregadoras de valor, visando alcançar eficiência econômica (OLIVEIRA, 2001; BIALOSKORSKI NETO, 2002a).

Na busca da competitividade das cooperativas deve se destacar, por exemplo, a procura de soluções diretas quanto ao escoamento de sua produção visando: reduzir custos,

melhorar margens, fomentar novos negócios, melhorar o processo logístico, aumentar a clareza em seus contratos de propriedade e decisão e aumentar a integração com outras cooperativas (TONDOLO; BITENCOURT, 2008; GALERANI, 2003, BIALOSKORSKI NETO, 2002a).

As decisões estratégicas de uma cooperativa são diferenciadas de uma organização privada em parte pela caracterização dos fatores que traduzem a rivalidade no setor de atuação, tais como fornecedores e clientes que podem ser associados ou não. Nas cooperativas o associado faz papel de fornecedor, sócio e cliente ao mesmo tempo. A importância das cooperativas para seus cooperados está, por exemplo, na atuação como reguladoras de preços mínimos, aumento do poder de barganha dos produtores e, ao mesmo tempo, redução para o produtor da pressão exercida por atravessadores (GALERANI, 2003).

Entretanto, a sustentação de tais facilidades requer, na visão dos dirigentes, um melhor nível de alinhamento estratégico, com maior profissionalização das atividades para alcançar mais eficiência, eficácia e efetividade como empresa, pensando primeiramente no lado econômico, ao buscar conciliar a lógica do mercado competitivo com a maximização dos resultados, alocando os fatores de produção para esse fim com os princípios cooperativos, o cooperante, a ação social, a distribuição de resultados e os interesses dos produtores (GALERANI, 2003; BIALOSKORSKI NETO, 2002b).

A cooperativa precisa fazer a sua parte: resolver alguns problemas de ordem interna para ser mais ágil, mais flexível; buscar a eficiência; um bom gerenciamento dos negócios e, acima de tudo, buscar um diferencial em relação a outras empresas para que os cooperados consigam sentir que vale a pena estar ligados a ela. As cooperativas que permanecerem e se solidificarem terão condições de competir de igual para igual com qualquer outro tipo de empresa. (GALERANI, 2003, p. 9).

Segundo Bialoskorski Neto (2002b), as estratégias das cooperativas devem ter dois focos fundamentais, um voltado para a sua dimensão social, considerando o bem-estar e a rentabilidade dos seus associados, inclusive sua atuação nos processos de governança corporativa; e outro, voltado para o mercado, seus concorrentes, a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua, seguindo a mesma linha das empresas não-cooperativas, uma vez que ambas necessitam da mesma lógica de posicionamento competitivo.

O desafio do conteúdo estratégico está em equalizar estas duas dimensões, a social e a competitiva, caracterizando distintos ambientes de ação. Nesta conciliação estratégica, há cooperativas que se orientam primordialmente pela ótica social e outras que tem sua atuação social como consequência do seu desempenho econômico (BIALOSKORSKI NETO, 2002 b).

Do ponto de vista competitivo, da lógica de mercado, a melhor qualidade da formulação e implementação do conteúdo estratégico nas cooperativas passa pela necessidade de profissionalização da gestão (CRÚZIO, 1999).

Do ponto de vista social, o peso no aspecto competitivo faz surgir problemas nestas organizações, como por exemplo, o conflito de interesses existentes entre associados e direção nos quais, de um lado, os cooperados desviam sua produção para terceiros por interesses temporários baseados em preço e, por outro, a tentativa da direção de excluir esse cooperado dos benefícios da cooperativa ao colocar, por exemplo, “restrições para o consumo de bens de produção ou quando impõe cotas à comercialização da produção” (CRÚZIO, 1999, p. 19).

Tais divergências têm sua origem na condição de que, teoricamente, as cooperativas devem caminhar sempre na direção desejada por seus associados. Entretanto, seus dirigentes, uma vez eleitos, são dotados de autonomia e, na busca pela competitividade em seus mercados de atuação, apresentam visões distintas sobre as escolhas da organização (CRÚZIO, 1999; FAJARDO, 2009; BIALOSKORSKI NETO, 2002a).

As diferenças de visões caracterizam a assimetria de informações existente entre dirigentes e associados, a qual apresenta impacto direto na confiança dos associados em transacionar com a organização, partindo-se da premissa que as informações repassadas aos cooperados são controladas pelos dirigentes da cooperativa (BERTOLIN et al, 2008).

Neste contexto, o fator confiança apresenta efeitos sobre a qualidade da estruturação e principalmente na implementação do conteúdo estratégico das empresas devido aos impactos gerados sobre as relações de longo prazo (FREDERICO; ROBIC, 2005).

Considerando-se o papel social das cooperativas, as ações de marketing pautadas em ações sociais reforçam a confiança e ainda amenizam possíveis limitações geográficas para a atuação das cooperativas paranaenses frente às ações empresariais adotadas por

concorrentes privadas que não consideram o fator social em suas estratégias de ação (FAJARDO, 2009).

O papel de interface direta entre a cooperativa e seus produtores, de maneira geral, é realizado pelo gerente da unidade de negócios, dentro da atuação de fronteira descrita anteriormente por Floyd e Wooldridge (1997).

No papel da GI como agente de conexão, Bertolin et al (2008) destacam:

- a) A transmissão de informações claras e o possível fortalecimento na geração de confiança entre cooperados e cooperativa nas transações comerciais. Segundo os autores, a construção de laços de confiança é fator fundamental para a promoção do dinamismo, adesão e comprometimento com os esforços empreendidos, pela natureza e características de proximidade entre os atores inerentes ao modelo cooperativo.
- b) A qualificação da tomada de decisão, seja na gestão da cooperativa ou pelos associados, constitui elemento essencial na estruturação das relações entre os membros com a organização.

Na elaboração do conteúdo estratégico, as cooperativas paranaenses necessitam considerar fortemente o fator geográfico, devido aos acordos de atuação territorial. A localização original constitui a base para suas unidades de recebimento, comercialização, armazenamento e industrialização, mesmo havendo certa sobreposição regional, considerando, por outro lado, a inexistência de fronteiras quanto à possibilidade de comercialização de seus produtos (FAJARDO, 2009).

Além do fator geográfico, as cooperativas necessitam considerar na análise do seu conteúdo estratégico fatores ligados a rentabilidade e cumprimento dos compromissos financeiros; a viabilização das atividades produtivas dos diferentes perfis de cooperados, incluindo possíveis investimentos em pesquisa e desenvolvimento, fomento, assistência técnica, fonte de recursos e organização das atividades; ao atendimento adequado aos cooperados em suas transações comerciais com a cooperativa, tanto de compra como de venda; a disponibilização de produtos diversificados e atualizados aos clientes com preços competitivos; a busca de melhorias quanto aos processos de gestão; as estratégias para fortalecimento de marca; e a atualização tecnológica (FAJARDO, 2009).

A adequação da estrutura organizacional, portanto, torna-se elemento relevante no sucesso da implementação das estratégias deliberadas. A estratégia e estrutura organizacional são elementos independentes, mas com influências mútuas, uma vez que “a escolha de qualquer nova estratégia é, de certa forma, influenciada pelas realidades e potenciais da estrutura existente” (MINTZBERG et al, 2008, p.184).

Barney e Hesterly (2008) corroboram a abordagem acima ao destacar que a estrutura organizacional deve permitir à empresa explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades, por meio de seus componentes, que incluem a estrutura formal de reporte, os sistemas formais e informais de controle gerencial e as políticas de remuneração aplicadas.

Segundo Oliveira (2001), o desafio das cooperativas, como das demais organizações, é analisar como sua estrutura organizacional e estratégia se influenciam mutuamente para encontrar melhores meios de competir. Os possíveis erros que vêm sendo cometidos pelas cooperativas na busca por um modelo de estrutura organizacional otimizada, estão relacionados a:

- a) falta de alinhamento ou conexão entre a estrutura organizacional e a estratégia;
- b) não consideração de todas as partes integrantes e fatores de influência da estrutura sobre a atuação estratégica a fim de encontrarem aquela mais adequada em relação ao porte, aos negócios em que participam, aos mercados de atuação e ao modelo de gestão.

Para Hall (2004) a estrutura organizacional executa três funções básicas: produzir resultados e atingir metas organizacionais; regular a influência dos indivíduos na organização; e estabelecer como o poder será exercido, as decisões serão tomadas e as atividades realizadas. Neste contexto, as pesquisas do autor apontam que quanto maior o grau de formalização da organização, mais alienados ficavam os trabalhadores quanto ao trabalho e aos relacionamentos próximos.

A imposição rigorosa de regras estava grandemente relacionada a ambas as formas de isolamento; as relações sociais também são perturbadas quando as regras são rigorosamente impostas. Constatou-se também que ambas as formas de isolamento eram elevadas quando a autoridade na organização era centralizada e os membros tinham pouca oportunidade de participar da tomada de decisões (HALL, 2004, p. 69).

A verificação da influência entre estrutura e estratégia é possível pela análise dos sistemas de informação disponíveis na organização. No começo da década de 1990 surgem os ERP's (*enterprise resource planning*) com a intenção organizar e integrar o fluxo de informações operacionais, permitindo a disponibilização imediata de dados às áreas da empresa em todos os níveis gerenciais. Esta solução não permitiu a alta gerência e a gerência intermediária a gestão de informações que sustentassem seus modelos de negócio. Hoje os sistemas ERP são complementados por sistemas EPM (*enterprise performance management*) com um conjunto de soluções voltadas para o planejamento e controles para tomada de decisões (JERONIMO, 2010).

A gestão estratégica das organizações necessitam de informações com alto nível de confiabilidade e segurança para elaboração e consolidação de informações relativas aos objetivos estratégicos da organização, com seus devidos controles relativos a processos, resultados financeiros e contábeis, em acordo com a metodologia de planejamento utilizada (JERONIMO, 2010).

Outro fator fundamental nas organizações diz respeito a forma como está estruturada a comunicação interna, com subordinados, pares e superiores, e externa, com clientes, fornecedores e a comunidade onde se insere a empresa. O trabalho gerencial é basicamente fundamentado em diferentes meios e processos de comunicação, seja face a face, por diferentes meios eletrônicos ou físicos, presencial ou a distância. Devido a natureza relacional, interferem com os processos de comunicação: a intimidação entre transmissor-receptor, diferenças de *status*, modelos de percepção diferentes e outros fatores que venham a distorcer a mensagem para o adequado entendimento da informação veiculada, seus objetivos e impactos na organização (HALL, 2004).

Do ponto de vista dos problemas que interferem com a comunicação organizacional, Hall (2004) destaca como principais a omissão, a distorção e a sobrecarga de informações. Esses tipos de problemas ocorrem nas comunicações verticais e horizontais, assim caracterizadas:

- a) comunicações verticais: importantes para as operações em uma organização, considerando a estrutura organizacional, relações de poder e liderança. Para baixo, incluem instruções de trabalho, justificativas para uma tarefa, informações a respeito de procedimentos e práticas, o *feedback* sobre o desempenho dos subordinados e a tentativa para convencer a equipe a respeito das metas da organização ou da

subunidade. Para cima o problema maior está nas relações hierárquicas e suas possíveis consequências positivas e negativas para o comunicador subordinado, assim como a necessidade e capacidade de filtrar e sintetizar informações relevantes ao escalão superior;

- b) comunicações horizontais: recebe menos atenção embora ocorra com maior incidência devido a não existência de barreiras hierárquicas e ao maior número de pessoas conforme se desce o nível hierárquico em uma empresa. Envolve a comunicação entre a equipe, assim como entre subunidades e é considerada vital para a adequada coordenação de atividades, por meio de cooperação e interação.

Nesta seção observou-se que as cooperativas são regidas por legislação e princípios diferenciados em relação às empresas tradicionais de mercado, mas isto por si só não lhes garante qualquer vantagem competitiva, sendo necessário qualificar produtos e serviços e suas relações com clientes, cooperados e mercados em geral, a partir de melhor estruturação de suas operações (GALERANI, 2003; OLIVEIRA, 2001; BIALOSKORSKI NETO, 2002a; TONDOLO; BITENCOURT, 2008).

A diferença das cooperativas para as empresas não-cooperativas está na relação com seus associados – fornecedor, cliente, sócio ao mesmo tempo – exigindo conciliar dois tipos de ambiente: o social, voltado ao bem estar dos cooperados, e o competitivo, quando concorre com produtos e serviços com outras empresas, requerendo profissionalização crescente e melhor alinhamento estratégico (GALERANI, 2003; BIALOSKORSKI NETO, 2002b).

Conflitos entre dirigentes e associados podem prejudicar a qualidade dos resultados obtidos (CRÚZIO, 1999; FAJARDO, 2009; BIALOSKORSKI NETO, 2002a), gerados, por exemplo, pela assimetria de informações (BERTOLIN et al, 2008), comprometendo as relações de confiança e o conteúdo estratégico das cooperativas em suas relações com clientes e mercados (FREDERICO; ROBIC, 2005; FAJARDO, 2009; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997; BERTOLIN et al, 2008).

As cooperativas também precisam considerar fortemente em seu conteúdo estratégico o fator geográfico devido à ação regional quanto aos bens de produção, mas sem limites

quanto à comercialização, além dos demais fatores comuns a outras empresas de mercado (FAJARDO, 2009).

Por fim, a adequação entre estrutura organizacional e estratégia torna-se fator relevante para o sucesso competitivo das cooperativas (MINTZBERG et al, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2008; OLIVEIRA, 2001; HALL, 2004), analisada a partir dos resultados almejados e obtidos, por meio de sistemas de informação seguros, consolidados e integrados para facilitar a tomada de decisões da alta gerência e da gerências intermediárias (JERONIMO, 2010). Outro fator importante é a estrutura das comunicações verticais e horizontais para que favoreçam a compreensão por todos das metas a serem alcançadas (HALL, 2004).

2.4 SÍNTESE TEÓRICA DA PESQUISA

Observou-se que a gerência intermediária compõe a segunda linha das funções executivas (JUDGE; STAHL, 1995). A função da GI acompanhou as mudanças no pensamento estratégico das organizações, notadamente a partir da década de 1920 (GHEMAWAT, 2008), com períodos mais marcados a partir da década de 1950 (TAKUR, 1998) e sofreu forte impacto nas décadas de 1980 e 1990 com as reestruturações organizacionais visando reduzir níveis hierárquicos (KANTER, 1997; THAKUR, 1998), sendo tal abordagem considerada um erro por muitos executivos pelo alto custo para a empresa (KING et al, 2002; RODRIGUES et al, 2006), capaz de comprometer as redes sociais das organizações (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997) e o desenvolvimento de competências (KING et al, 2002).

É preciso um movimento que libere o potencial da GI (GHOSHAL et al, 2002) ou mesmo uma redefinição de seus papéis (HARTENTHAL, 2008) pelo possível impacto de sua atuação no desempenho organizacional (RODRIGUES et al, 2006).

Destacam-se três papéis principais da GI em uma organização: conexão entre os níveis estratégico e operacional; agente nos processos de mudança; e desenvolvimento e utilização dos recursos organizacionais.

Na conexão entre os níveis estratégico e operacional, o papel da GI favorece um processo mais integrado de ação entre os níveis hierárquicos da empresa (BULGACOV et al, 2007; WALL; WALL, 1996; HALES, 1986; MINTZBERG et al, 2008; DUCK, 2002) facilitando a geração de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), a

adequada tradução e implementação da estratégia e a qualificação das decisões da cúpula sobre a estratégia (HALES, 1986; PRAHALAD; HAMEL, 2005; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1992).

Na condução dos processos de mudança, a atuação da GI depende da percepção sobre a capacidade de implementar a mudança estratégica, das chances de êxito dessa estratégia e da coerência com os próprios objetivos (GUTH; MACMILLAN, 1986), influenciando também a sua participação na elaboração da estratégia, o nível de pressão da alta gerência, o tempo aprazado, a magnitude da mudança e os recursos disponíveis (JUDGE; STAHL, 1995).

O não envolvimento da GI pode proporcionar erros na concepção da estratégia (BARNEY; HESTERLY, 2008), fator que requer uma comunicação aberta entre os níveis organizacionais para o êxito da proposta (CHARAN, 2007; DUCK, 2002; WRIGHT et al, 2000; KING, FOWLER; ZEITHAML, 2002).

No desenvolvimento e utilização dos recursos organizacionais, a atuação da GI é fundamental como facilitadores e catalisadores da geração de conhecimento tácito e explícito e das inovações nas empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e na identificação e desenvolvimento de competências que impactam o desempenho organizacional (KING et al, 2002; WOOLDRIDGE et al, 2008; PRAHALAD; HAMEL, 2005).

As práticas da GI ocorrem junto à operação, clientes e fornecedores, ao transmitir as propostas estratégicas, coletar e disseminar informações entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa e criar um ambiente mais seguro ao pessoal de operação (HUY, 2001). Neste contexto, canalizam e sintetizam informações para alta direção de fontes internas e externas, defendem iniciativas e facilitam a adaptação das propostas da alta direção para o pessoal operacional através de recursos, segurança e incentivos, comunicação informal, traduzindo os objetivos e monitorando as atividades da operação (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997). Entretanto, suas práticas são afetadas positiva e negativamente por fatores internos e externos à organização (WOOLDRIDGE et al, 2008).

A participação da GI surge como peça chave para abordagens mais integrativas da estratégia, visando melhor alinhamento da organização, (LAVARDA; CANET-GINER, 2009) e melhorando a competitividade da empresa através da participação mais efetiva

tanto na elaboração quanto na implementação do conteúdo estratégico (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997), que envolve a escolha dos mercados de atuação, dos produtos e serviços oferecidos, dos objetivos almejados e resultados obtidos a fim de competir em melhores condições (BULGACOV et al, 2007), diferenciando a estratégia da eficiência operacional (PORTER, 1999).

A abordagem do conteúdo estratégico se faz cada vez mais necessária nas cooperativas. Embora sejam regidas por legislação e princípios diferenciados em relação às empresas tradicionais, necessitam qualificar seus produtos e serviços e suas relações com clientes, cooperados e não-cooperados, de modo coerente com a estruturação de suas operações (GALERANI, 2003; OLIVEIRA, 2001; BIALOSKORSKI NETO, 2002a; TONDOLO; BITENCOURT, 2008).

A necessidade de atender seus cooperados – fornecedor, cliente e sócio ao mesmo tempo – exige conciliar dois tipos de ambiente: o social, voltado ao bem estar dos associados, e o competitivo, ao concorrer com produtos e serviços de outras empresas no mercado aberto, requerendo profissionalização crescente e melhor alinhamento estratégico (GALERANI, 2003; BIALOSKORSKI NETO, 2002b).

Conflitos entre dirigentes e associados podem prejudicar a qualidade dos resultados obtidos (CRÚZIO, 1999; FAJARDO, 2009; BIALOSKORSKI NETO, 2002a), gerados pela assimetria de informações (BERTOLIN et al, 2008), comprometendo as relações de confiança e o conteúdo estratégico (FREDERICO; ROBIC, 2005; FAJARDO, 2009; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997; BERTOLIN et al, 2008).

As cooperativas também precisam considerar fortemente em seu conteúdo estratégico o fator geográfico (FAJARDO, 2009) e a adequação de sua estrutura organizacional em relação às suas estratégias deliberadas, visando melhorar sua capacidade competitiva (MINTZBERG et al, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2008; OLIVEIRA, 2001; HALL, 2004). Neste contexto, os sistemas de informação devem seguros, consolidados e integrados para facilitar a tomada de decisões da alta gerência e da gerências intermediárias (JERONIMO, 2010). Outro fator importante é a estrutura das comunicações verticais e horizontais para que favoreçam a compreensão por todos das metas a serem alcançadas (HALL, 2004).

A seguir encontra-se a representação dos níveis de análise considerados nesta pesquisa.

Esquema 1 - Níveis de análise da pesquisa



Fonte: o autor, 2010

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Há diversos caminhos de pesquisa. Segundo Creswell (2007), nas últimas duas décadas houve grande crescimento das técnicas de pesquisa, propiciando aos pesquisadores muitas escolhas. Este capítulo trata da metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho para o atendimento dos objetivos estabelecidos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando a necessidade de se clarear o trabalho de pesquisa, “em sentido geral, um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução” (KERLINGER, 1979, p. 35), na qual o pesquisador busca estabelecer uma correlação entre as variáveis relacionadas utilizando uma sentença em forma interrogativa, cuja resposta deve ser obtida através da pesquisa proposta.

Este trabalho teve como proposta analisar o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária sobre o conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses. Visando compreender como esta relação existe na prática, a formulação do problema de pesquisa teve por objetivo especificar o foco adotado no estudo, assim definido:

Qual é o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária sobre o conteúdo estratégico de cooperativas paranaenses?

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

Nas pesquisas com abordagem quantitativa, as perguntas de pesquisa são normalmente formuladas nas teorias que o pesquisador procura testar, a partir de levantamentos históricos sobre o tema (CRESWELL, 2007). Com o objetivo de atender ao problema de pesquisa acima estabelecido e seus objetivos, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

→ Quais são os papéis exercidos pela gerência intermediária nas cooperativas paranaenses?

→ Quais são as relações horizontais e verticais estabelecidas pela gerência intermediária na vivência de suas práticas cotidianas?

- Quais são as características do conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses?
- A estrutura organizacional e os sistemas comunicacional e informacional favorecem a atuação da gerência intermediária quanto ao conteúdo estratégico das cooperativas?
- Qual é o grau de envolvimento, adesão e compromisso da gerência intermediária em relação às definições do conteúdo estratégico da cooperativa?
- Os papéis e práticas da gerência intermediária impactam na definição do conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses?

3.2.1 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Segundo Kerlinger (1979), existem dois tipos de definição: constitutiva e operacional. A definição constitutiva visa definir uma palavra com outras palavras, uma definição de dicionário, naturalmente utilizadas por todo mundo, mas consideradas insuficientes para os propósitos de uma pesquisa pautada pelo método científico. Entretanto, a palavra utilizada em um determinado estudo pode, ainda assim, nos levar a outros conceitos que não aqueles desejados. Para dar maior precisão à palavra utilizada, os cientistas fazem uso de um tipo de definição referente à operacionalização do conceito, de maneira que este possa ser testado, a qual recebe o nome de definição operacional. “Uma definição operacional atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou ‘operações’ necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 1979, p. 46).

A seguir, apresentam-se as definições constitutivas (DC) e as definições operacionais (DO) utilizadas nesta pesquisa.

Papéis e Práticas da GI

DC: papéis e práticas correspondem às diferentes atividades atribuídas e realizadas pela gerência intermediária dentro da organização e envolvem o contexto no qual se insere para “o cumprimento de diversas obrigações regulares, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de informações que conectam a organização ao seu ambiente” (MINTZBERG, 2008, p. 47).

DO: Esta categoria de análise foi identificada e observada através de entrevista com a gerência intermediária, perguntas 4 a 12 (ver modelo da entrevista na página 56), para

identificação de seu posicionamento hierárquico, área de responsabilidade, interfaces internas e externas decorrentes de sua atuação, equipe sob seu comando, sistema de comunicação utilizado, grau de envolvimento com o conteúdo estratégico da cooperativa, observação em campo de sua atuação, coleta e análise de documentos.

Relações verticais da GI

DC: Relações verticais da gerência intermediária são compostas por ações para cima e para baixo na escala hierárquica da empresa. Para cima, as práticas da GI estão relacionadas sintetizar informações e defender propostas e práticas visando melhorias na organização. Para baixo, as práticas da GI estão direcionadas para facilitar a adaptação às mudanças e implementar a estratégia deliberada (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997).

DO: As relações verticais foram identificadas e verificadas através de observação em campo sobre a atuação da GI em suas relações com os diferentes níveis hierárquicos para cima e para baixo de sua posição em cada cooperativa estudada, da coleta de documentos sobre a estrutura organizacional da cooperativa, organograma, cargo, autoridade e responsabilidade, e da aplicação das perguntas 4, 9, 10, 11 e 12 da entrevista com o gerente (ver modelo da entrevista na página 56).

Relações horizontais da GI

DC: Relações horizontais são aquelas relacionadas ao trabalho com pessoas sem a incidência de nível hierárquico, tanto interna como externamente à organização. Internamente, a GI atua em um papel disseminador de informações (MINTZBERG, 2008). Externamente, atua com clientes, fornecedores e comunidade onde está inserida a cooperativa e suas unidades, em especial quando atua nas fronteiras organizacionais (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997).

DO: Esta categoria de análise foi identificada e verificada através de observação em campo sobre a atuação da GI nas suas relações com clientes, fornecedores e comunidade, da análise de documentos utilizados nas comunicações internas e externas, da estrutura organizacional da cooperativa em estudo, organograma, cargo, autoridade e responsabilidade, e da aplicação das perguntas 8, 16 e 19 da entrevista com os gerentes (ver modelo da entrevista na página 56).

Conteúdo estratégico

DC: Conteúdo estratégico é o posicionamento da organização quanto aos mercados em que compete e os produtos que oferece, dentro de um contexto variável, relacionando aos modos de competição em suas estratégias corporativas, de negócios e funcionais, os recursos estratégicos utilizados, o desempenho e resultados estratégicos desejados e o composto ou mix de marketing (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; BULGACOV et al, 2007).

DO: Esta categoria de análise foi analisada através da identificação dos mercados de atuação de cada uma das três cooperativas estudadas, dos negócios nos quais competem, dos produtos e serviços oferecidos aos clientes cooperados e clientes não-cooperados, e dos resultados almejados, através de entrevista semi-estruturada, coleta documental, consulta sobre portfólio de produtos e serviços oferecidos no site da cooperativa. Esta categoria será fundamental para a pesquisa identificar como a atuação da GI, com seus papéis e práticas, impacta neste conteúdo para cada uma das três cooperativas estudadas, através da entrevista com aplicação das perguntas 13 a 17 para análise do conteúdo estratégico das cooperativas e 21 a 28 para analisar impactos da atuação da GI neste conteúdo estratégico (ver modelo da entrevista na página 56).

3.2.2 OUTROS TERMOS RELEVANTES

Estrutura Organizacional

DC: “Estrutura organizacional é o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional, com suas funções e a relação de cada parte com as demais e a cooperativa inteira” (OLIVEIRA, 2001, p. 156).

DO: Esta categoria diz respeito a como a cooperativa está estruturada para suas operações em relação às linhas de comando e controle interno e seu modelo de gestão, e foi observada a partir de pesquisa documental, organograma para identificação do cargo e das funções determinadas para a GI em cada cooperativa estudada e aplicação da pergunta 18 (ver modelo da entrevista na página 56) da entrevista com as GIs.

Sistema comunicacional e informacional

DC: O sistema comunicacional e informacional é constituído pelos mecanismos utilizados pela gerência intermediária para realizar o seu trabalho de gerente ao sintetizar informações e defender novos programas e projetos para os gerentes de nível superior, bem como facilitar a adaptação de novos projetos e programas, e a implementação da estratégia deliberada para os níveis hierárquicos inferiores da organização (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997).

DO: Esta categoria trata dos dispositivos, ferramentas e sistemas de comunicação e informação disponível em cada cooperativa estudada, formais e informais, utilizados pela gerência intermediária no cumprimento de suas atividades, conforme cargo e responsabilidades designadas, e foi avaliada através de observação em campo das estruturas e equipamentos de comunicação e informação existentes e aplicação das perguntas 19 e 20 do questionário elaborado (ver modelo da entrevista na página 56).

Grau de envolvimento com a estratégia

DC: O grau de envolvimento com a estratégia é a medida da participação da gerência intermediária no fornecimento de inputs para a formulação das estratégias empresariais e as implicações desse envolvimento sobre seus esforços para a implementação dessas estratégias (JUDGE; STAHL, 1995).

DO: Esta categoria está relacionada à identificação da participação da GI na formulação do conteúdo estratégico das cooperativas, sua compreensão e esforços na implementação dessas estratégias, verificada através da aplicação das perguntas 21, 22, 25 e 26 (ver modelo da entrevista na página 56) da entrevista com as GIs.

Adesão e compromisso

DC: Adesão e compromisso é a medida do nível de esforço realizado pela gerência intermediária na implementação das mudanças estratégicas nas organizações derivado de fatores como: participação na formulação da estratégia; pressão e táticas de comunicação utilizadas pela alta gerência para implementação da mudança; pressão do tempo para implementar a mudança; a magnitude da mudança estratégica proposta; e os recursos disponíveis para implementar a mudança (JUDGE; STAHL, 1995).

DO: Esta categoria está relacionada com o nível de comprometimento da GI com a implementação das estratégias propostas para a cooperativa e foi identificada através de aplicação das perguntas 23, 24 e 27 (ver modelo da entrevista na página 56) da entrevista, observação em campo das práticas adotadas pelo gerente na condução de suas equipes e relações com pares, clientes e fornecedores em relação à estratégia proposta, conforme responsabilidades atribuídas a sua função.

Quadro 3 – Correlação Metodológica de Pesquisa

Objetivo Específico	Perguntas da Pesquisa	Marco teórico	Categorias de análise	Ferramentas de pesquisa
1) Caracterizar as cooperativas participantes da pesquisa	Descrição das características das cooperativas, considerando: receita bruta; tempo de atuação; localização; produtos e serviços; mercados-alvo; ações de marketing; estrutura organizacional; sistema de comunicação e informação	2.3.2 Fundamentos e conteúdo estratégico das cooperativas	Conteúdo estratégico; estrutura organizacional; sistema comunicacional e informacional	Observação em campo e análise de documentos
2) Definir os papéis e práticas da GI.	*Quais os papéis exercidos pela GI nas cooperativas pesquisadas? *Quais são as relações horizontais e verticais estabelecidas pela GI na vivência de suas práticas cotidianas?	2.1 A GI nas organizações 2.2.1 Os papéis da GI 2.2.2 As práticas da GI	Relações verticais da GI; relações horizontais da GI; papéis e práticas da GI;	Observação em campo; análise de documentos; perguntas 4 a 12 da entrevista
3) Caracterizar o conteúdo estratégico nas Cooperativas.	*Quais são as características do conteúdo estratégico das cooperativas? *A estrutura organizacional e os sistemas comunicacional e informacional favorecem a atuação da GI quanto ao conteúdo estratégico das cooperativas?	2.3.2 Fundamentos e conteúdo estratégico das cooperativas	Conteúdo estratégico; estrutura organizacional; sistema comunicacional e informacional	Observação em campo; análise de documentos; perguntas 13 a 20 da entrevista
4) Identificar o impacto dos papéis e práticas da GI no conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses.	*Qual é o grau de envolvimento, adesão e compromisso da GI em relação às definições do conteúdo estratégico da cooperativa? * Os papéis e práticas da GI impactam na definição do conteúdo estratégico das cooperativas pesquisadas?	2.2.2 As práticas da GI 2.3.1 O conteúdo estratégico e a GI 2.3.2 Fundamentos e conteúdo estratégico das cooperativas	Grau de envolvimento com a estratégia; adesão e compromisso; Conteúdo estratégico;	Observação em campo; análise de documentos; perguntas 21 a 28 da entrevista

Fonte: o autor, 2010

3.3 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DE PESQUISA

Para a presente pesquisa foi escolhida a estratégia de estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), realizada em três cooperativas localizadas no estado do Paraná, com o objetivo de analisar como os papéis e práticas da gerência intermediária impactam o conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses. A seguir apresentamos o delineamento desta pesquisa.

3.3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa visa definir o tipo de pesquisa a ser aplicada para atingir o objetivo geral proposto no referido trabalho (DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa descritiva, segundo Godoy (2006), é um modelo caracterizado pelo relato detalhado de um fenômeno social procurando ilustrar a complexidade de uma situação e os aspectos nela envolvidos. Já o modelo interpretativo, além de uma descrição rica “busca encontrar padrões de dados e desenvolver características conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (GODOY, 2006, p. 124).

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso que combina a abordagem descritiva e interpretativa. Seu objetivo é descrever as características relacionadas à função – papéis e práticas – da gerência intermediária, estabelecendo relações com o conteúdo estratégico de cooperativas paranaenses. A partir de observações em campo, análise documental e coleta de dados em entrevistas semi-estruturadas confrontou-se com a fundamentação teórica utilizada com a realidade encontrada na prática da gerência intermediária das cooperativas pesquisadas.

O estudo foi realizado em multinível, considerando a análise ao nível do indivíduo, no caso a gerência intermediária, e ao nível da organização, no caso, três cooperativas paranaenses. Para condução do trabalho, foi utilizado o método qualitativo, o qual apresenta dentre as características principais, destacadas por Creswell (2007) a partir das idéias de Rossman e Rallis (1998), as cinco abaixo listadas:

- 1) Ocorre no local onde está o participante, permitindo identificar detalhes sobre as pessoas e sobre a empresa em si.
- 2) Usa métodos múltiplos, interativos e humanísticos, com maior envolvimento dos participantes na coleta de dados, a partir de uma relação estabelecida na harmonia e credibilidade com as pessoas do estudo.
- 3) É emergente, ou seja, diferentes aspectos podem surgir durante a realização da pesquisa, podendo inclusive alterar os procedimentos de coleta de dados em função da descoberta de condições mais favoráveis aos objetivos da pesquisa.
- 4) É fundamentalmente interpretativa, onde o pesquisador busca interpretar os dados coletados e tira conclusões a respeito do significado dos mesmos, aplicando filtros pessoais em dado momento da pesquisa.
- 5) É holística quanto à visão aplicada aos fenômenos sociais observados, priorizando análises mais amplas em vez de microanálises, exibindo maior complexidade, interação e abrangência nas narrativas realizadas.

As estratégias de investigação do método qualitativo buscam concentrar-se “na coleta, na análise e na comunicação de dados, mas têm origem nas disciplinas e fluem durante todo o processo de pesquisa” (CRESWELL, 2007). O autor recomenda como possibilidades à narrativa, fenomenologia, etnografia, estudo de caso e teoria baseada na realidade, por representarem “um foco abrangente, do restrito para o amplo” (CRESWELL, 2007).

O estudo de caso foi a estratégia escolhida para esta pesquisa, pois segundo Yin (2005), deve ser utilizada quando a pesquisa em questão tratar de acontecimentos contemporâneos, mas sem permitir a manipulação de comportamentos relevantes, acrescentando às técnicas de pesquisas históricas, como análise documental, a observação direta das variáveis que estão sendo estudadas e entrevistas com pessoas envolvidas. Na pesquisa em questão, foram considerados eventos contemporâneos ligados às práticas da atuação da gerência intermediária e do conteúdo estratégico das cooperativas, através de pesquisa documental, observação em campo dos papéis e práticas da gerência intermediária das referidas cooperativas e entrevistas realizadas com trinta gerentes de três cooperativas paranaenses.

Com o objetivo de garantir a validação da pesquisa e a elaboração de constructos mais fidedignos, foi utilizada a técnica de triangulação dos dados (EISENHARDT, 1989;

YIN, 2005) obtidos de três fontes diferentes com múltiplos instrumentos de coleta de dados: a observação em campo; a análise documental; e entrevistas semi-estruturadas com trinta gerentes intermediários, pertencentes às cooperativas estudadas, com diferentes funções e responsabilidades.

3.4 SELEÇÃO DOS CASOS

A relevância dos estudos de caso escolhidos e da presente pesquisa está na importância do agronegócio na balança comercial brasileira e seu nível de participação e de superávit. Em 2009, as exportações do agronegócio brasileiro totalizaram US\$ 64,7 bilhões, representando 42,5% do total das exportações brasileiras no ano. O superávit da balança comercial do agronegócio foi de US\$ 54,9 bilhões (MAPA, 2010). Neste contexto, as exportações das cooperativas paranaenses totalizaram US\$ 1,47 bilhão em 2009 e tem estimativa de US\$ 1,64 bilhão para 2010.

A economia paranaense teve participação de 5,9% no PIB brasileiro de 2009, totalizando aproximadamente R\$ 189 bilhões (IPARDES, 2010). Os resultados econômicos das cooperativas paranaenses apresentaram faturamento de R\$ 24,9 bilhões com estimativa de crescimento para R\$ 28 bilhões para 2010. Esses números representam uma participação de 53% no PIB agropecuário paranaense em 2009 e 54% em 2010 (OCEPAR, 2011).

Devido à relevância do agronegócio no Brasil e à importância das cooperativas na economia paranaense, foram escolhidas como estudo de caso para esta pesquisa três cooperativas agroindustriais do estado do Paraná.

Segundo Yin (2005), ao se realizar a estratégia de estudo de caso, é sempre preferível ter dois ou mais casos em vez de um caso único, pois aumentam as chances de se fazer um bom estudo de caso. A vulnerabilidade do estudo de caso único está na possível fragilidade das conclusões decorrentes dos processos analíticos, tornando-se suscetível às críticas e ceticismos em relação à unicidade de condições analisadas. A utilização de dois ou mais casos torna essas conclusões analíticas mais consistentes, rebatendo tais críticas.

Neste trabalho de pesquisa, foi definido o projeto de casos múltiplos. Os estudos de caso foram realizados em três cooperativas paranaenses, sendo duas cooperativas de

produção e uma cooperativa central. As cooperativas foram escolhidas por conveniência do pesquisador devido à proximidade para observação em campo, conhecimento do trabalho realizado e acesso aos gerentes intermediários destas organizações para realização das entrevistas.

Segundo Godoy (2006), a unidade de análise ajuda a estabelecer as fronteiras de interesse do pesquisador. Nesta pesquisa, a unidade de análise são os gerentes intermediários das cooperativas escolhidas, seus papéis e práticas nessas organizações e o impacto no conteúdo estratégico identificado em contraposição com a fundamentação teórica levantada, através de entrevistas com 30 gerentes intermediários, realizadas separadamente, em dias e locais diferentes, conforme agenda e cronograma da pesquisa.

A seleção dos gerentes intermediários entrevistados foi feita de modo a oferecer uma visão ampliada da realidade de cada cooperativa, através de gerentes com diversidade de tempo na função, departamentos da sede e de unidades, cidades e regiões. Em virtude das cooperativas apresentarem diferenças na quantidade de funcionários, foi realizado um número de entrevistas que permita conjugar o número de gerentes da cooperativa com o número de entrevistados, sendo: 13 gerentes na cooperativa Alfa; 10 gerentes da cooperativa Beta; e 7 gerentes da cooperativa Gama.

3.5 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Segundo Yin (2005), são seis as fontes de coleta de dados mais importantes em estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação-participante e artefatos físicos. Esta pesquisa, voltada para identificar os papéis e práticas da gerência intermediária e seus impactos no conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses foi realizada através de três diferentes procedimentos, de forma não sequencial:

- 1) Levantamento documental: incluindo registros em arquivos, a consulta a organogramas, jornais, revistas e panfletos internos, e sites das cooperativas na internet.
- 2) Entrevistas: realizadas com 30 gerentes intermediários das três cooperativas paranaenses pesquisadas.

- 3) Observações em campo: observação direta das práticas da GI em cada cooperativa, local de trabalho, instalações e estruturas e observação-participante caracterizada por conversas informais com os entrevistados (GODOY, 2006).

O levantamento documental ocorreu concomitante e eventualmente após as entrevistas realizadas, de acordo com a natureza dos documentos e as práticas adotadas pelos gerentes intermediários na condução de suas atividades na organização.

O primeiro fator destacado por Yin (2005) sobre a coleta dos dados refere-se à experiência do pesquisador e o seu conhecimento do assunto pesquisado, visando o aproveitamento de oportunidades que surgem durante o estudo de caso e que somente o próprio pesquisador pode aproveitar para realizar boas perguntas e/ou interpretar corretamente as respostas. Exige planejamento e preparação.

Além da fundamentação teórica realizada, o autor tem trabalhado próximo às cooperativas paranaenses em ações de treinamento e desenvolvimento desde 2007, fato facilitador da compreensão e interpretação dos dados coletados através das diversas fontes utilizadas.

A partir da definição das fontes de coleta de dados, a pesquisa realizada buscou levantar com clareza os dados referentes ao conteúdo estratégico das cooperativas no nível organizacional – mercados, produtos/serviços e resultados almejados, e os impactos dos papéis e práticas da gerência intermediária no exercício de suas funções no nível individual sobre o conteúdo estratégico deliberado.

A seguir, se apresenta um quadro resumo sobre a coleta de dados, bem como o método, abordagem e fontes de pesquisa.

Quadro 4 – Método, abordagem, coleta de dados, fonte

Método	Abordagem	Coleta de dados	Fonte
Qualitativo	Qualitativa	Pesquisa documental	Documentos, organogramas, revistas e jornais internos, panfletos, sites
		Observação em campo	Ambiente de trabalho da gerência intermediária, conversas informais
		Entrevistas semi-estruturadas	30 Gerentes intermediários de 3 cooperativas paranaenses

Fonte: o autor, 2010.

Os instrumentos de coleta de dados primários foram obtidos através de observação em campo diretamente no ambiente de trabalho da gerência intermediária e entrevistas semi-estruturadas com perguntas em que os entrevistados tiveram a oportunidade de colocar suas opiniões, facilidades e dificuldades com maior liberdade, “possibilitando ao investigador desenvolver uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (GODOY, 2006, p. 134). Os entrevistados foram os gerentes intermediários de departamentos e unidades das cooperativas.

Como dados secundários foram coletadas informações sobre as cooperativas obtidas em seu site oficial, documentos internos e organogramas, revistas, panfletos e *folders* que destacam informações sobre seu conteúdo estratégico – mercados, produtos e serviços, resultados almejados, e sua estrutura organizacional.

Em relação ao questionário aplicado (anexo 1), os gerentes responderam a cada questão/afirmativa em dois momentos distintos: inicialmente, posicionaram-se dentro de uma escala Likert de 5 pontos contendo cinco opções: discordo totalmente; discordo parcialmente; não concordo nem discordo; concordo parcialmente; concordo totalmente; no momento seguinte, os entrevistados apresentaram uma justificativa para a escolha realizada, de acordo com a sua prática como GI, a qual foi gravada e transcrita.

Os depoimentos foram escolhidos conforme predominância para exemplificar as escolhas totais dos gerentes de cada cooperativa. Tais depoimentos constam nas fases de apresentação e de análise dos dados colhidos (capítulos 4 e 5).

As perguntas 1, 2 e 3 referiam-se respectivamente a nome, cargo e tempo na função. A partir da pergunta 4 foram apresentadas afirmativas sobre os papéis e práticas da GI, as características da estratégia e da estrutura da empresa e, por fim, sobre sua participação no conteúdo estratégico.

Conforme a fundamentação teórica apresentada, as perguntas de 4 a 12 referem-se ao objetivo específico número um desta pesquisa: definir os papéis e práticas da gerência intermediária; as perguntas de 13 a 20 referem-se ao objetivo específico número dois desta pesquisa: caracterizar o conteúdo estratégico nas cooperativas; as perguntas 21 a 28 referem-se ao objetivo específico número três desta pesquisa: Identificar o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária no conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses.

4. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo, são apresentados os dados referentes aos estudos de caso de cada cooperativa, bem como sua análise. Com o objetivo de preservar a identidade das cooperativas participantes deste trabalho de pesquisa, seus nomes foram substituídos por nomes fictícios, denominadas respectivamente por Alfa, Beta e Gama. Neste sentido, também não são revelados dados relativos às suas estratégias. Da mesma forma, os gerentes participantes também não tem os nomes revelados quando apresentadas suas citações literais colhidas através da entrevista gravada e transcrita.

A apresentação dos dados é feita na seguinte ordem:

- 1) caracterização da cooperativa considerando a descrição de aspectos básicos, tais como receita bruta, número de funcionários, tempo de atuação e localização, bem como aspectos do conteúdo estratégico em termos de mercados, produtos e serviços e ações de marketing, coletados a partir das informações disponibilizadas através do site oficial, revistas, jornais e *folders* das próprias empresas;
- 2) estrutura organizacional adotada, sistemas de comunicação e informação, caracterizados através da verificação de documentos internos e observação direta em campo do trabalho dos gerentes intermediários;
- 3) respostas apresentadas pelos gerentes intermediários entrevistados com a respectiva análise sobre os papéis e práticas da GI em sua cooperativa, as características do conteúdo estratégico adotado e da estrutura da cooperativa, e a participação nas decisões e implementações relativas ao conteúdo estratégico.

Os itens 1 e 2 acima se referem ao objetivo específico de caracterizar as cooperativas participantes da pesquisa. O item 3 refere-se aos objetivos específicos de definir os papéis e práticas da GI, caracterizar o conteúdo estratégico nas Cooperativas e identificar o impacto dos papéis e práticas da GI no conteúdo estratégico das cooperativas participantes.

Para ampliar o escopo de abordagem da presente pesquisa foram escolhidas empresas com diferentes tamanhos e perfis. Cabe ressaltar que as três cooperativas estudadas pertencem ao segmento do agronegócio, sendo duas cooperativas de produção, representadas pelos nomes Alfa e Gama, e uma cooperativa central, representada pelo nome de Beta.

As análises sobre os dados colhidos na fase de pesquisa foram conduzidas a partir das questões das entrevistas com a gerência intermediária, somadas com a observação em campo do trabalho dos gerentes e a análise documental realizada.

A análise será conduzida inicialmente para cada cooperativa, Alfa, Beta e Gama, a partir dos objetivos específicos determinados nesta pesquisa. Para cada objetivo foram realizadas questões sobre os pontos mais relevantes da fundamentação teórica, os quais foram abordados nesta análise visando melhor caracterizar a atuação da GI perante o que diz a teoria da administração.

A seguir apresentam-se os dados coletados e a respectiva análise para o estudo de caso da Cooperativa Alfa.

4.1 COOPERATIVA ALFA

A apresentação da Cooperativa Alfa obedece a seguinte ordem: caracterização da cooperativa e do conteúdo estratégico adotado; estrutura organizacional e sistemas de comunicação e informação; respostas apresentadas pela GI participante da pesquisa e suas respectivas análises.

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA ALFA

A Cooperativa Alfa é uma cooperativa de produção agropecuária, com faturamento anual acima de R\$ 2,3 bilhões e mais de 5 mil funcionários. Atua a mais de 40 anos no mercado, concentrada no segmento agroindustrial, com sede no Paraná e com unidades em diversos estados do Brasil. Os produtos, serviços e atividades têm resultados destinados aos seus associados, desde o fornecimento de financiamento e crédito à produção agrícola com ênfase para os pequenos produtores até a distribuição de sobras provenientes dos diferentes mercados e produtos oferecidos aos seus associados e a população em geral.

Seu conteúdo estratégico em termos de produtos e serviços é diversificado, conforme informações apresentadas em seu site oficial. Na área agrícola atua na venda de insumos, máquinas e implementos, equipamentos novos e usados, defensivos, acessórios, produtos veterinários. Oferece ainda aos seus associados serviços de assistência técnica à produção, incluindo o repasse dos principais avanços tecnológicos

na área de grãos por profissionais especializados, produção de sementes, aviação agrícola, recebimento, armazenagem e comercialização de grãos.

Na área industrial, atua na produção de rações, amido especial e abatedouro de frango com expansão da cadeia produtiva, desde o fornecimento de ração para o fomento avícola até a comercialização de alimentos industrializados.

Na área de varejo, a cooperativa conta também com uma rede de supermercados, com diversas lojas espalhadas pelas regiões onde atua.

O relacionamento com os cooperados ocorre através de uma agenda de eventos realizados anualmente no Paraná, do contato direto realizado pelo associado com suas unidades e da disponibilização de notícias sobre perspectivas, atividades e resultados relativos ao segmento por meio de mídia eletrônica e impressa.

A comunicação com os cooperados e público em geral através de veículos de mídia são representadas pelo site oficial da empresa, contendo ampla gama de informações sobre a cooperativa, seus produtos e serviços, demonstrações financeiras, além de revista e jornal impressos e online e ações da sua assessoria da imprensa. Em algumas localidades é utilizada a propaganda em rádio e, em termos institucionais, propaganda em televisão.

Estrutura Organizacional e Sistemas de Comunicação e Informação

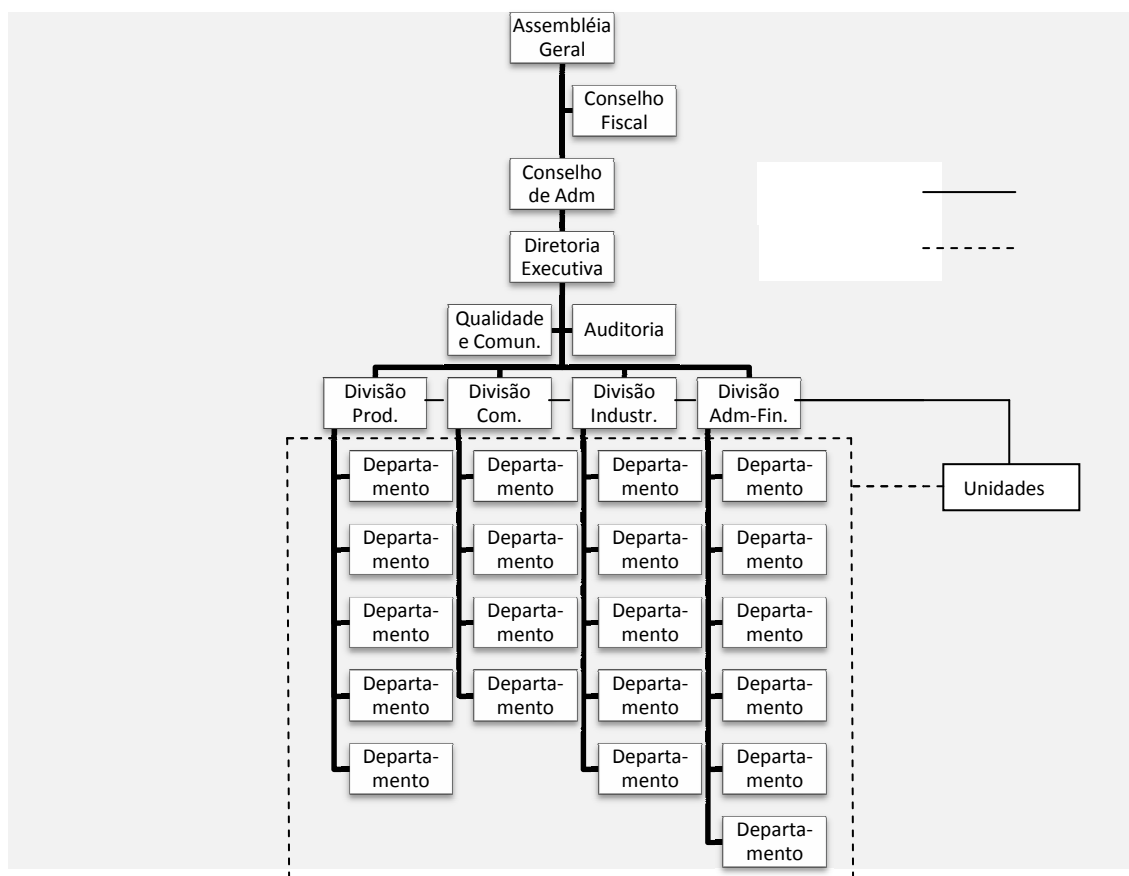
A estrutura organizacional é baseada no modelo hierárquico tradicional de organograma para cooperativas é abaixo apresentado, com Assembléia geral, conselho fiscal, conselho de administração, diretoria executiva, assessorias, gerências de divisão e gerências de departamentos em um fluxo hierárquico direto. As unidades se reportam hierarquicamente a todas as divisões e direção executiva e se relacionam com os departamentos em um fluxo de cooperação interna.

O sistema de comunicação se divide em sistemas formais e informais. As comunicações internas formais são representadas por CIs (comunicação interna); OSs (ordem de serviço); e-mails; murais; reuniões oficiais com a diretoria e divisões. As informais, colhidas por observação em campo, são caracterizadas por contatos pessoais e telefônicos, negociações relacionadas ao trabalhos rotineiros e a projetos específicos, conversas paralelas realizadas em encontros gerenciais de diversos fins. Reuniões

internas das GIs com suas equipes não são comuns, sendo o motivo apresentado às dificuldades de conciliação de horários devido ao dinamismo de suas atividades.

O sistema de informação é caracterizado por sistemas voltados para as necessidades internas das áreas e sistemas que integram atividades produtivas, incluindo departamentos e unidades. Recentemente começou a ser implementado um sistema de unificação de informações para facilitar os processos decisórios dos gestores das áreas, gerências de divisão e direção executiva, o qual está sendo considerado pela GI como um avanço em termos de tecnologia.

Esquema 2 – Modelo de Organograma Cooperativa Alfa



4.1.2 RESPOSTAS APRESENTADAS PELA GI

Foram entrevistadas treze pessoas que ocupam cargo de gerência intermediária, sendo seis gerentes de departamentos e sete gerentes de unidades localizadas em diferentes regiões do país.

No que tange aos departamentos, vale ressaltar que, por deliberações internas, foram entrevistados apenas gerentes de uma das divisões da empresa. Entretanto, os gerentes de unidades, maioria nas entrevistas, como mencionado na estrutura organizacional da cooperativa, se reportam a todas as divisões e direção executiva. A seguir, apresentam-se o resultado das entrevistas realizadas, com as GIs respondentes numeradas de 1 a 13. O conjunto de respostas será apresentado por objetivo específico.

PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Esta análise será dividida em duas partes: análise dos papéis da GI e das práticas da GI.

PAPÉIS DA GI

Papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional

Posicionada logo abaixo da diretoria executiva e das gerências de divisão, a GI da cooperativa Alfa tem abaixo de si no organograma a absoluta maioria dos funcionários. Como a estrutura organizacional apresenta um fluxo bem estabelecido de comando e controle, fica evidente nas respostas apresentadas que, embora muitos concordem com a existência e necessidade desse papel, existe uma preocupação em relação à clareza para sua execução, seja em relação a pouca experiência na função, a falta de alinhamento das atividades ou a falta do conhecimento da estrutura dos níveis hierárquicos. Neste aspecto, King et al (2002) ressaltam que o exercício do papel de conexão depende da compreensão das intenções estratégicas da cúpula para então exercer influência direta no alinhamento interno (ver item 2.2.1.1). Entretanto, apenas 30,8% dos respondentes apontaram concordância total que esse papel existe e é executado plenamente pela GI. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 4	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
4) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional.	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,7%)	8 (61,5%)	4 (30,8%)

As respostas predominantes concentram-se em concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 11: “Concordo parcialmente. Falta um pouco mais de experiência e vivência, temos muitas gerências novas e para essas nem sempre está bem

claro qual é o papel dele, o que ele deve fazer em relação ao mercado e cooperativa.”

Gerente 1: “Concordo totalmente, esse papel é claro.”

Papel de agente nos processos de mudança

As ponderações dos entrevistados em relação ao papel de agente nos processos de mudança organizacional giram em torno do fato de que as mudanças são decididas com frequência de cima para baixo, com baixa participação da GI, fator considerado crucial pela pesquisa de Judge e Stahl (1995) para alavancar os esforços da GI nos processos de mudança (ver item 2.2.1.2). Entretanto, apenas 15,4% dos respondentes apresentaram concordância total sobre essa questão. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 5	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
5) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de agente nos processos de mudança organizacional referente a mercados, produtos e resultados almejados.	0 (0%)	1 (7,7%)	1 (7,7%)	9 (69,2%)	2 (15,4%)

Novamente, as respostas predominantes concentram-se em concordância parcial.

Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 2: “Concordo parcialmente, concordo que a gerência é agente de mudança, só que tem muita interferência no processo da alta direção, às vezes vem diretrizes muito fechadas onde você não opina, mesmo você tendo opinião de que aquilo às vezes não funciona, mas isso vem fechado. A gente tem um papel às vezes de traduzir isso de uma forma mais aplicável.”

Gerente 5: “Concordo parcialmente, falta mais clareza e envolvimento das gerências intermediárias. Um ou outro é mais envolvido, mas todos não, a nível estratégico.”

Papel de desenvolver e utilizar os recursos organizacionais

Na cooperativa Alfa, a utilização de recursos tende a ser voltada para a aplicação no dia a dia, com foco mais operacional do que estratégico. Barney e Hesterly (2008) ressaltam que os recursos podem ser melhor aproveitados pelo uso das capacidades da empresa, tais como trabalho em equipe, cooperação entre funções técnicas, comercial e de criação de novos produtos e serviços (ver item 2.2.1.3). Dos respondentes 46,1% apresentaram

concordância total quanto a esse papel da GI na utilização dos recursos, embora restrito ao uso setorial. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 6	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
6) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel na utilização dos recursos organizacionais para melhorar o desempenho em relação aos mercados, produtos e resultados almejados.	0 (0%)	1 (7,7%)	1 (7,7%)	5 (38,5%)	6 (46,1%)

As respostas predominantes equilibram-se entre a concordância parcial e a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 4: “Não concordo nem discordo. Aí eu acredito o seguinte: como a empresa tem muitos segmentos e as pessoas têm visão setorial, o que acaba acontecendo é que no resultado final nós não temos uma clareza tão forte para melhorar o desempenho, a relação com os mercados e produtos. As coisas não são conectadas. Individualmente, cada área pode ter até uma visão mais acentuada, mas no conjunto como um todo não.”

Gerente 3: “Concordo parcialmente, eu acredito aqui que ainda falta um melhor ajustar no tempo. O tempo, pelo menos não é o melhor.”

Gerente 10: “Concordo totalmente, há consciência disso.”

No que tange aos incentivos da alta administração para o desenvolvimento de competências, a concordância total cai para 38,5% dos respondentes, em geral realizada através da cobrança direta e pelo oferecimento de treinamentos gerenciais. Entretanto, permanecem as observações referentes a necessidade de uma percepção mais alinhada e estratégica das competências a serem desenvolvidas. Prahalad e Hamel (2005) consideram fundamental que os gerentes compartilhem a mesma visão sobre as competências capazes de gerar diferenciais competitivos para os produtos e serviços da empresa (ver item 2.2.1.3). Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 7	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
7) A GI costuma ser incentivada pela alta administração a desenvolver competências específicas em seu departamento/unidade relacionadas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	1 (7,7%)	1 (7,7%)	6 (46,1%)	5 (38,5%)

Novamente as respostas predominantes equilibram-se entre a concordância parcial e a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 2: “Concordo parcialmente. Aqui é por conta da cobrança, pra desenvolver competência eu acho que é a cobrança, nós como média gerência não podemos ficar mais na mesmice, temos que nos desenvolver por conta desse mercado de atuação.”

Gerente 6: “Concordo parcialmente. Vejo que em algumas situações esse incentivo existe, mas não é tão alto para o desenvolvimento de mercados e produtos, mas mais especificamente para atuar de forma técnica, dentro do departamento.”

Gerente 12: “Concordo totalmente, nós somos incentivados sim, inclusive com vários treinamentos.”

Análise dos Papéis da GI

A análise das observações em campo, do posicionamento da GI na constituição do organograma e das repostas da entrevista, permite concluir que há consciência quanto aos papéis a serem exercidos pela GI, mas estes não são realizados em sua plenitude devido: a falta de preparação para o trabalho; definições de cima para baixo exercidas pela alta administração (divisões e diretoria); e pela predominância de uma visão operacional da própria GI. Tais condições são alimentadas pela dinâmica excessiva da função e pelo incentivo setorial e não sistêmico da alta administração para o desenvolvimento de competências. Tais condições criam limitantes para a GI exercer o papel de conciliar as perspectivas estratégicas com as questões cotidianas, conforme atestam King et al (2002) e Wooldridge et al (2008).

PRÁTICAS DA GI

Relações horizontais da GI

As relações horizontais da GI na cooperativa Alfa são estabelecidas de maneira mais setorializada em sua maioria, onde fornecedores são acessados pelas gerências de departamentos e os clientes e comunidade são acessados pelas gerências de unidades. Para Floyd e Wooldridge (1997) o ambiente externo é o árbitro do valor de qualquer mudança estratégica (ver item 2.3.1). Este item do questionário recebeu a segunda maior pontuação da GI da cooperativa Alfa, com concordância total de 69,2%, ou seja, a prática é realizada pela GI, embora nem todos tenham acesso ou clareza quanto ao

contato com estes públicos. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 8	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
8) É papel da GI em sua cooperativa estabelecer relações com fornecedores e clientes, e com a comunidade onde está inserida a cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,7%)	3 (23,1%)	9 (69,2%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 1: “Concordo parcialmente, nem todos têm clareza ou acesso a isso.”

Gerente 9: “Concordo totalmente, esse papel é claro.”

Gerente 13: “Concordo totalmente, quando envolve dinheiro, nós somos 10.”

Relações verticais da GI para cima

Segundo Floyd e Woldridge (1997), a visão e a competitividade requerem a implementação de novas capacidades e, nesse sentido, os processos de influência da GI para cima afetam diretamente o desempenho organizacional (ver item 2.2.2). A prática de sintetizar informações para cima é considerada consistente por 46,15% dos respondentes, enquanto a busca por novas oportunidades e a defesa de novos projetos tem a concordância total de 30,8%. Na observação em campo, percebe-se certa insegurança pela predominância do foco operacional na atuação da GI, dificultando a atuação estratégica. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 9	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
9) A GI de sua cooperativa tem por prática sintetizar informações para a alta administração sobre a viabilidade de programas, atividades de concorrentes e fornecedores e mudanças no ambiente externo.	0 (0%)	1 (7,7%)	0 (0%)	6 (46,15%)	6 (46,15%)

Novamente as respostas predominantes equilibram-se entre a concordância parcial e a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 4: “Concordo parcialmente. Eu acho que no nível da alta administração eles fazem isso. Mas [no nosso nível], no instinto de se

preservar, as pessoas, de repente, elas camuflam alguma coisa, mas não no sentido da maldade, mas no sentido da defesa.”

Gerente 11: “Concordo totalmente. Se nós não tivermos isso é bem complicado. Então eu tenho que saber o que está acontecendo no meu mercado e repassar.”

Questão 10	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
10) A GI de sua cooperativa tem por prática justificar e definir novos programas, buscar novas oportunidades para a cooperativa e propor programas e projetos para a alta administração.	1 (7,7%)	0 (0%)	3 (23,1%)	5 (38,4%)	4 (30,8%)

As respostas a esta questão apresentam certo equilíbrio entre 3 opções, com leve predominância para a concordância parcial. O equilíbrio é exemplificado pelos seguintes depoimentos:

Gerente 13: “Não concordo nem discordo, não é bem claro e na verdade os projetos não são feitos por nós. Isso é muito neutro.”

Gerente 6: “Concordo parcialmente. A gerência intermediária propõe isso, existe essa prática, mas em alguns momentos; em alguns momentos existe a solicitação da alta administração também que alguns projetos sejam desenvolvidos. Então, de forma parcial a GI está atuando nisso.”

Gerente 12: “Concordo totalmente, costumamos fazer isso sim, 100%.”

Relações verticais da GI para baixo

Segundo Floyd e Woldridge (1997) as práticas da GI para baixo estão direcionadas para facilitar a adaptação às mudanças e implementar a estratégia deliberada (ver item 2.2.2). Nas práticas relacionadas a facilitar a adaptação de novos projetos para o nível operacional, 30,8% concordam totalmente que essa prática existe e, por outro lado, 30,8% discordam parcialmente que essa prática existe, onde o principal ponto de divergência dos respondentes se concentrou na falta de autonomia para flexibilizar regulamentos. Nas práticas relativas à implementação da estratégia deliberada pela alta administração junto ao nível operacional, 53,8% concordam totalmente que essa prática existe, mas são apontados problemas quanto à falta de método, falta de planejamento e entendimento em si do que quer a alta administração. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 11	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
11) A GI de sua cooperativa tem por prática facilitar a adaptação de novos projetos para o nível operacional ao flexibilizar regulamentos, conquistar tempo, incentivar a discussão informal e a partilha de informações.	0 (0%)	4 (30,8%)	0 (0%)	5 (38,4%)	4 (30,8%)

Novamente as respostas à questão apresentam certo equilíbrio entre 3 opções, com leve predominância para a concordância parcial. O equilíbrio é exemplificado pelos seguintes depoimentos:

Gerente 4: “Discordo parcialmente. Existe uma dificuldade muito grande, pelo menos eu vejo dessa forma, de se traduzir o que a diretoria quer, a estratégia deles, para a operação. Eu acho que a gente sofre muito com isso, esse processo conosco ainda não está muito bom. Outro caso aqui é o seguinte: a forma com que os gerentes costumam dedicar tempo para gestão especificamente. Como eles são muito operacionais, toda hora estão correndo atrás de um problema e essas comunicações, essa estratégia, toda a comunicação que deveria fluir até o nível operacional acaba sendo prejudicada.”

Gerente 7: “Concordo parcialmente. A possibilidade de flexibilizar regulamentos eu não vejo como ampla, pelo contrário, é bastante fechada.”

Gerente 5: “Concordo totalmente, eu tenho essa prática, mas não sei se todos têm essa prática.”

Questão 12	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
12) A GI de sua cooperativa tem por prática implementar a estratégia deliberada junto ao nível operacional ao monitorar atividades, traduzir objetivos definidos em planos de ação e realizar a venda das iniciativas estratégicas da alta direção para os subordinados.	0 (0%)	2 (15,4%)	0 (0%)	4 (30,8%)	7 (53,8%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 1: “Discordo parcialmente, quase não há planejamento, em geral sai fazendo mesmo.”

Gerente 6: “Concordo parcialmente, planos de ação com tanta clareza não são feitos, isso não existe, é mais o trabalho de bombeiro mesmo.”

Gerente 5: “Concordo totalmente. Ela defende a estratégia que a empresa repassa, tenta fazer isso chegar à ponta e fazer com que a estratégia e os objetivos sejam cumpridos.”

Análise das Práticas da GI

No que tange as relações horizontais, as análises das observações em campo, do posicionamento da GI na constituição do organograma e das repostas da entrevista realizadas permitem concluir que estas são limitadas por setor, o que dificulta a visão mais ampla da organização pela GI. A análise das relações verticais permite identificar certa dificuldade de acesso para cima e entendimento das estratégias definidas pela alta administração, o que gera como consequência certa dificuldade para poder traduzir a estratégia deliberada para os níveis operacionais, dificultando sua execução plena, conforme exposto por Floyd e Wooldridge (1997).

CONTEÚDO ESTRATÉGICO NA COOPERATIVA

Esta análise será dividida da seguinte forma: a análise do foco social e econômico da estratégia; análise do composto de marketing; análise da estrutura organizacional e dos sistemas de comunicação e informação.

Foco Social e Econômico da Estratégia

O foco social é considerado forte na cooperativa Alfa. A percepção de que a estratégia apresenta um foco social claro e preocupação com a rentabilidade e o bem estar dos cooperados, principalmente dos pequenos e médios, obteve concordância total de 61,5% dos respondentes. Os demais respondentes destacam o foco comercial como fator de impacto no foco social. Já a análise do foco econômico da estratégia, voltado para o mercado, seus concorrentes e a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua obteve a concordância total de 76,9% dos respondentes, o ponto de maior consistência nas respostas da GI participante da entrevista. O desafio de equilibrar esses dois focos, o social e econômico é destacado por Bialoskorski Neto (2002b), ao apontar que na busca desta conciliação estratégica, há cooperativas que se orientam pelo preponderantemente pelo foco social e outras têm sua atuação social como consequência de seu desempenho econômico (ver item 2.3.1). Esta segunda abordagem parece prevalecer na cooperativa Alfa. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 13	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
13) A estratégia da cooperativa apresenta um foco social, considerando o bem-estar e a rentabilidade das atividades produtivas dos diferentes perfis de seus associados.	0 (0%)	1 (7,7%)	1 (7,7%)	3 (23,1%)	8 (61,5%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 1: “Concordo parcialmente, não sei se atende a todos esses diferentes perfis, mas ela tem um foco social muito grande, principalmente nos médios e pequenos produtores.”

Gerente 4: “Concordo totalmente, acho que tá legal, há essa preocupação. O que acontece é que todos os problemas que nós falamos anteriormente acabam acontecendo aqui também, uma falta de método nessa comunicação com a ponta para que a estratégia ocorra. Então, às vezes, o que se pensa, o objetivo central do atendimento até social acaba sendo prejudicado, mas a intenção é a mais alta possível.”

Questão 14	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
14) A estratégia da cooperativa apresenta um foco econômico, voltado para o mercado, seus concorrentes e a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (23,1%)	10 (76,9%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 13: “Concordo parcialmente, a gente tem todo esse foco aí, menos os concorrentes; a gente não leva em conta os concorrentes locais, meus concorrentes são outros.”

Gerente 2: “Concordo totalmente, não vou conseguir ter meu cooperado bem se não estiver economicamente bem.”

Gerente 6: “Concordo totalmente. A cooperativa na filosofia é uma cooperativa, mas na gestão é uma empresa.”

Análise do Foco Social e Econômico da Estratégia

A análise dos procedimentos e controles internos (tipo de indicadores utilizados na gestão) e das repostas da entrevista pode-se concluir que existe consonância entre o foco estratégico adotado pela cooperativa Alfa e a teoria proposta por Bialoskorski Neto (2002b) sobre a orientação pelo foco econômico como viabilizador de suas ações sociais. Tal conclusão também foi verificada nas falas da GI sobre o tipo de

preocupação preponderante na empresa, colhidas na observação em campo, e fica clara em relação aos depoimentos acima apresentados.

O Composto de Marketing

O composto de marketing da cooperativa Alfa é formado por extensa gama de produtos e serviços (ver item 4.1), voltados para atender a todas as necessidades de seus cooperados. Seu mercado de atuação inicia-se no Paraná, mas estende-se para diversas regiões do Brasil, buscando atuar com preço compatível com os valores praticados por seus concorrentes. No que tange as ações de promoção, Fajardo (2009) destaca as ações sociais com a finalidade de reforçar os laços de confiança com o cooperado (ver item 2.3.2). Do ponto de vista dos respondentes, 30,8% concordam totalmente com o foco social das ações promocionais, sendo que os demais apontam fragilidade nestas ações conforme região de atuação e a necessidade de uma abordagem mais comercial para fortalecer a marca, em consonância com o foco econômico da estratégia. Entretanto, 92,5% concordam parcialmente ou totalmente com a existência de uma orientação clara da alta administração no sentido de reforçar os laços de confiança com o cooperado, embora nem sempre a GI tenha clareza quanto às decisões tomadas pela alta administração. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 15	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
15) As ações de marketing são pautadas em ações sociais e visam reforçar a confiança do cooperado com a cooperativa.	0 (0%)	1 (7,7%)	1 (7,7%)	7 (53,8%)	4 (30,8%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 2: “Discordo parcialmente, há regiões onde atuamos que não temos foco social, principalmente porque a ação social é mais voltada para o Paraná, mais regional.”

Gerente 7: “Concordo parcialmente, vejo uma pobreza no nosso marketing, é pouco explorada essa questão.”

Gerente 10: “Concordo totalmente, mas não acho que deveria ser só assim. As cooperativas precisam reforçar as ações de marketing para reforçar a marca.”

Questão 16	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
16) A GI é orientada para fortalecer as relações de confiança com os cooperados através de informações claras sobre as decisões tomadas pela alta administração, visando facilitar as decisões dos cooperados.	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,7%)	5 (38,5%)	7 (53,8%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 12: “Concordo parcialmente, nós somos orientados sim, isso ocorre, mas com informações claras, nem sempre.”

Gerente 11: “Concordo totalmente, esse é um foco muito forte dentro da empresa, a clareza a honestidade e a ética, isso é muito forte.”

A maior discordância do que aponta a teoria está na abordagem de Fajardo (2009) sobre a necessidade das cooperativas paranaenses necessitarem considerar fortemente o fator geográfico em seus mercados devido aos acordos de atuação regional (ver item 2.3.1). Dos respondentes, 53,8% discordam totalmente ou parcialmente desta abordagem, 23,1% não concorda nem discorda e 23,1% concordam parcialmente. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 17	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
17) Na elaboração da estratégia, o fator geográfico é fortemente considerado devido aos acordos de atuação regional.	3 (23,1%)	4 (30,7%)	3 (23,1%)	3 (23,1%)	0 (0%)

As respostas a questão apresentam certo equilíbrio entre 4 opções, com leve predominância para a discordância parcial. O equilíbrio é exemplificado pelos seguintes depoimentos:

Gerente 7: “Discordo totalmente. A briga é boa, não se pensa mais nisso.”

Gerente 12: “Discordo parcialmente, na hora de elaborar a estratégia até pode pensar, mas na prática entra sim. Nós aqui, por exemplo, atuamos em áreas de outras cooperativas e vamos buscar clientes de outras cooperativas, passar as barreiras que temos que passar, não temos como ficar só nela, nós invadimos e eles também invadem para cá.”

Gerente 5: “Discordo parcialmente. Ele foi considerado, hoje já não funciona mais isso. Hoje ainda existe o respeito [entre algumas], mas a tendência é acabar com isso.”

Gerente 4: “Não concordo nem discordo. Eles são levados em consideração, como política mesmo dentro da Ocepar, mas no final das contas, em minha opinião, prevalece muito o aumento da competitividade da empresa.”

Gerente 8: “Concordo parcialmente, isso ainda existe, deixamos de entrar em uma região porque a cooperativa “X” estava lá.”

Análise do Composto de Marketing

A análise do composto de marketing da cooperativa Alfa, através de documentos, observações em campo e respostas apresentadas na entrevista, permite concluir que o maior investimento está no oferecimento de produtos e serviços que atendam as necessidades de seus cooperados, com preços compatíveis com o mercado e ações voltadas para o fortalecimento das relações de confiança, conforme conteúdo teórico apresentado. Entretanto, em relação ao fator geográfico, a pesquisa permite concluir que o comportamento competitivo está imperando ante a questão de restringimento quanto aos mercados de atuação devido aos acordos de atuação regional.

Estrutura Organizacional, Sistemas de Comunicação e Informação

Para Mintzberg et al (2008) e Barney e Hesterly (2008), estratégia e estrutura organizacional são independentes mas apresentam influência mútua, pois a escolha da estratégia deve levar em consideração a realidade e potencialidade da estrutura vigente. Para Oliveira (2001) os maiores problemas se encontram na falta de alinhamento entre estrutura e estratégia e a não consideração das partes integrantes a fim de encontrar a melhor estrutura em relação ao porte da cooperativa. Para Hall (2004) a centralização e imposição de regras ao reduzir muito a participação dos membros na tomada de decisão gera efeitos de alienação sobre o trabalho e os relacionamentos próximos (entre equipes e áreas). Questionada se a estrutura organizacional facilita a atuação da GI quanto às definições estratégicas da cooperativa, nenhum respondente apresentou concordância total, 46,1% concorda parcialmente e 53,9% enxergam mais problemas nesta questão e a necessidade de uma revisão neste sentido. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 18	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
18) A estrutura organizacional da cooperativa facilita a atuação da GI quanto às definições de mercados, produtos e resultados almejados realizadas pela alta administração.	2 (15,4%)	2 (15,4%)	3 (23,1%)	6 (46,1%)	0 (0%)

As respostas apresentam-se diversificadas com predominância na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 9: “Discordo totalmente, alguns setores tem certa resistência, alguns departamentos tem medo em relação à perda de poder, aumentando o “time” das decisões que acarreta na perda de clientes. O cliente não espera.”

Gerente 10: “Discordo parcialmente, nem tudo está errado, mas precisamos evoluir muito nessa questão.”

Gerente 8: “Não concordo nem discordo, tenho pouco contato e não há *feedback* para saber se estou indo bem ou mal.”

Gerente 11: “Concordo parcialmente, esse é um ponto de interrogação, tem uma discussão bastante grande nessa parte. Quando você tem uma cooperativa, você tem a estrutura totalmente favorável ao negócio e muitas vezes um pouco em função da burocracia interna, ela dificulta um pouco os negócios. Como está hoje, eu concordo parcialmente.”

O sistema de comunicação da cooperativa está em consonância com Hall (2004), fluindo pela estrutura hierárquica e sua cadeia de comando e controle, por meio direto e meios eletrônicos, tanto vertical como horizontal, sendo: as verticais influenciadas por fatores como intimidação entre transmissor e receptor, diferenças de *status* e modelos de percepção diferentes; as horizontais pela qualidade da comunicação entre a equipe e entre subunidades (ver item 2.3.2). Nesta questão, 69,2% concordam parcialmente ou totalmente que os sistemas de comunicação utilizados facilitam o trabalho da GI quanto às deliberações estratégicas da cooperativa, embora apontem limitantes dos meios eletrônicos, ou mesmo estrangulamento relativos a estrutura de comando e controle. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 19	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
19) Os sistemas ou meios de comunicação utilizados pela GI para realizar o seu trabalho de gerente favorecem sua atuação quanto a deliberações estratégicas da cooperativa.	2 (15,4%)	0 (0%)	2 (15,4%)	6 (46,1%)	3 (23,1%)

As respostas apresentam-se diversificadas com predominância na concordância parcial.

Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 2: “Discordo totalmente, nessa questão nós temos que melhorar muito.”

Gerente 13: “Não concordo nem discordo, não facilita, mas não posso dizer que dificulta. Nós temos um e-mail fraco, 4 ou 5 e-mail já enche a caixa postal; a CI já melhorou bastante, antes todo mundo via o que todo mundo mandava, agora você já pode mandar para uma pessoa especificamente; também tenho dificuldade de fazer entrevistas. Da mesma forma as divisões também tem essa dificuldade com a gente. Teríamos que ter modelos mais modernos, celular faz pouco tempo que a gente tem. Na minha casa eu tenho mais meios de comunicação do que a empresa.”

Gerente 6: “Concordo parcialmente. Acredito que poderiam ser fortalecidos os nossos meios de comunicação, principalmente com atuação junto às unidades que são mais distantes para nós.”

Gerente 11: “Concordo totalmente. Os meios que a gente tem nas mãos hoje para realização do trabalho estão atendendo bem. Lógico que isso tem que ter uma eterna melhoria.”

O sistema de informações, segundo Jerônimo (2010), deve ser capaz de fornecer dados com alto nível de confiabilidade e segurança para a GI e a alta administração poderem realizar análises entre os resultados almejados e obtidos, de modo a organizar e integrar os fluxos operacionais, de modo a sustentar o modelo de negócios adotado (ver item 2.3.2). Entre os participantes da pesquisa, 92,3% concordam parcialmente ou totalmente que o sistema facilita seu trabalho quanto ao conteúdo estratégico da cooperativa. Considerado um sistema seguro, as fragilidades apresentadas giram em torno de questões relacionadas à flexibilidade para análises e tempo de resposta. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 20	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
20) Os sistemas de informação disponibilizados pela cooperativa para a GI realizar o seu trabalho de Gerente favorecem sua atuação quanto ao conteúdo estratégico da cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,7%)	8 (61,5%)	4 (30,8%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 2: “Concordo parcialmente, a gente ainda tá implementado softwares novos, BI, sistemas e isso vai dar uma alavancada grande, principalmente no nosso setor para fazer o planejamento.”

Gerente 8: “Concordo parcialmente, falta mais acesso a informação; eu não consigo informação no tempo certo para levar ao cliente.”

Gerente 12: “Concordo totalmente, o sistema de informática é bom, atende bem, nós não podemos reclamar não, é excelente.”

Análise da Estrutura Organizacional, Sistemas de Comunicação e Informação

A análise de documentos e observações em campo dos sistemas de comunicação e informação utilizados, da constituição do organograma e seus fluxos de comando e controle e das repostas da entrevista, aponta que as principais dificuldades apresentadas pela GI para a atuação quanto às deliberações estratégicas da cooperativa encontram-se na principalmente na estrutura organizacional, requerendo revisão do modelo hoje

adotado, conforme apresentado por Hall (2004). A velocidade de resposta, o distanciamento com áreas mais distantes, o estrangulamento de acesso às divisões e diretoria, elementos característicos do processo de centralização, são apontados como fatores que dificultam a realização do trabalho. Os problemas de comunicação vertical para cima e horizontais entre áreas apresentam dificuldades relacionadas a estrutura. Já o sistema de informação não é visto como problema devido a baixa expectativa da GI quanto ao seu uso para agregar valor real às suas atividades e ao negócio, conforme exposto por Jerônimo (2010).

IMPACTO DOS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA

Esta análise será dividida em três partes: a análise do envolvimento da GI nas decisões relativas ao conteúdo estratégico da cooperativa, a adesão e compromisso com as decisões realizadas e o impacto da GI no conteúdo estratégico da cooperativa.

O Envolvimento da GI nas Decisões Estratégicas

Segundo a definição constitutiva utilizada nesta pesquisa, com base no trabalho de Judge e Stahl (1995), o grau de envolvimento da GI com a estratégia está diretamente relacionado ao fornecimento de inputs para a formulação das estratégias, impactando inclusive sobre seus esforços para implementação dessas estratégias. Questionados se as ações da alta administração favorecem seu envolvimento nas decisões relativas ao conteúdo estratégico da cooperativa, apenas 15,4% dos respondentes concordaram totalmente e 15,4% concordaram parcialmente. Os demais, 69,2% não se sentem envolvidos realmente neste processo. Questionados se o envolvimento da GI é alto com as definições realizadas a concordância parcial sobe para 38,4% e a total para 23,1% totalizando 61,5% demonstrando que a GI procura se envolver, mas tem dificuldade de acesso. Conforme apontado por Guth e MacMillan (1986), lacunas da compreensão da GI sobre as estratégias pode apresentar efeitos nocivos relevantes sobre seus esforços para a implementação eficaz dessas estratégias (ver item 2.2.1.1). Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 21	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
21) As ações realizadas pela alta administração favorecem o envolvimento da GI nas decisões relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	1 (7,7%)	4 (30,75%)	4 (30,75%)	2 (15,4%)	2 (15,4%)

As respostas apresentam-se diversificadas com equilíbrio nas opções “discordo parcialmente” e “não concordo nem discordo”. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 1: “Discordo totalmente, pode ser que algum gerente intermediário até participe, mas eu não vejo isso acontecer aqui.”

Gerente 9: “Discordo parcialmente, não vejo ações como facilitadoras.”

Gerente 4: “Não concordo nem discordo. Acho que nós temos que evoluir muito nesse sentido. A estratégia da empresa é formulada por poucos e há uma dificuldade de comunicação com os demais.”

Gerente 7: “Concordo parcialmente, não chegam no tempo adequado.”

Gerente 5: “Concordo totalmente na minha condição pessoal, nas outras não sei.”

Questão 22	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
22) O grau de envolvimento da GI de sua cooperativa em relação às definições de mercados, produtos e resultados almejados é alto.	1 (7,7%)	3 (23,1%)	1 (7,7%)	5 (38,4%)	3 (23,1%)

As respostas apresentam-se diversificadas com predominância na opção “concordo parcialmente”. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 8: “Discordo parcialmente, a GI não tem participação quase; somos cobrados por números, mas não há discussão sobre os problemas. Estamos mais para o operacional.”

Gerente 6: “Concordo parcialmente. Não é alto, dá para existir um envolvimento maior da gerência, porém existe a necessidade de um desenvolvimento maior principalmente da visão estratégica da cooperativa.”

Gerente 4: “Concordo totalmente. Eu acredito que as pessoas da C.Vale são muito engajadas.”

Análise do Envolvimento da GI nas Decisões Estratégicas

A observação em campo e a análise das respostas evidenciam um potencial inexplorado pela cooperativa Alfa quanto ao envolvimento de sua GI no fornecimento de inputs para as decisões relativas ao conteúdo estratégico. O não envolvimento tende a gerar dificuldade na comunicação dessa estratégia com os demais, impactando na qualidade

da execução, conforme exposto também nos depoimentos e na análise dos papéis e práticas da GI (ver item 5.1.1). Segundo Barney e Hesterly (2008), a falta de envolvimento da GI acarreta na utilização incompleta de informações para as análises internas realizadas pela alta administração e limita o entendimento da GI sobre a estratégia escolhida, gerando dificuldades para tradução para o pessoal de frente (ver item 2.2.1.2).

A Adesão e Compromisso da GI com as Decisões Realizadas

Na pesquisa de Judge e Stahl (1995) sobre os esforços da GI nos processos de mudança estratégica, são considerados fatores cruciais: a participação na formulação da estratégia; a pressão e as táticas de comunicação utilizadas pela alta gerência; a pressão do tempo para implementação da mudança; a magnitude e os recursos disponíveis para implementação (ver item 2.2.1.2). As respostas apresentadas sobre as ações realizadas pela alta administração para favorecer a adesão e compromisso da GI obtiveram concordância parcial ou total de 76,9% dos respondentes. Dentre os fatores apresentados acima por Judge e Stahl (1995) a pressão exercida pela alta administração destacou-se sobre os demais. Questionados sobre o grau de adesão e compromisso na implementação das estratégias deliberadas apresentado pela GI, 92,3% dos respondentes acredita que é alto, embora muitas vezes não tenham noção clara sobre o que é para fazer. O nível de envolvimento, analisado no item anterior (5.1.3.1) também foi citado como possível limitante do grau de adesão e compromisso. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 23	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
23) As ações realizadas pela alta administração favorecem a adesão e o compromisso da GI na implementação das estratégias relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa	0 (0%)	0 (0%)	3 (23,1%)	8 (61,5%)	2 (15,4%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 6: “Não concordo nem discordo. Se houvesse um envolvimento maior da média gerência, também haveria um compromisso maior também.”

Gerente 10: “Concordo parcialmente, é mais pelo poder da coerção do que por livre iniciativa. Hoje está melhor, mas precisa evoluir.”

Gerente 13: “Concordo parcialmente, a idéia é que isso sempre venha a ajudar, mas às vezes não é bem assim.”

Questão 24	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
24) O grau de adesão e compromisso da GI em relação aos mercados, produtos e resultados almejados definidos pela alta administração é alto.	0 (0%)	0 (0%)	1 (7,7%)	7 (53,8%)	5 (38,5%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 8: “Não concordo nem discordo, é a resposta.”

Gerente 5: “Concordo parcialmente. Ele é alto, mas eu não sei se esse alto é em função da imposição, se obriga a fazer, se não [é substituído], vem outro e faz, não é uma adesão voluntária do tipo ‘eu estou aqui para aderir’.”

Gerente 13: “Concordo parcialmente, não é alto também não porque exatamente falta essa participação aí. Deveria ser alto, se a gente pegasse realmente, mas até porque muitas vezes a gente não entende.”

Gerente 2: “Concordo totalmente, as pessoas se envolvem diretamente para fazer com que as coisas aconteçam, às vezes não sabe por que foi decidido dessa forma, mas as pessoas se empenham em fazer.”

Gerente 3: “Concordo totalmente, a turma compra mesmo em minha opinião.”

Análise da Adesão e Compromisso da GI com as Decisões Realizadas

A observação em campo no contato informal com os gerentes e a análise das respostas apresentadas permite concluir que o grau de adesão e compromisso da GI na implementação das estratégias deliberadas é diretamente influenciado pelo envolvimento nessas decisões. Fica evidente também que, embora haja o empenho para se realizar, nem sempre há uma compreensão clara sobre o quê e o porquê realizar, gerando dificuldades para a implementação exitosa das estratégias definidas, conforme é apresentado por Guth e MacMillan (1986), Judge e Stahl (1995) e Barney e Hesterly (2008).

O Impacto da GI no Conteúdo Estratégico da Cooperativa

A pesquisa de Guth e MacMillan (1986) aponta que os esforços da GI na implementação dos processos de mudança estão atrelados à capacidade percebida de

realizar a implementação, a probabilidade percebida de sucesso da mesma e a coerência percebida entre os objetivos pessoais e organizacionais (ver item 2.2.1.2). As questões finais da entrevista buscaram explorar a percepção de impacto da GI da cooperativa Alfa sobre o conteúdo estratégico adotado, analisando: a oportunidade de participação; a consulta e as informações sobre os impactos da atuação do gerente em seu departamento ou unidade realizada pela alta administração; e a participação direta da GI nos processos de mudança do conteúdo estratégico.

Em relação à oportunidade de contribuir com as definições realizadas pela alta administração sobre o conteúdo estratégico, 76,9% dos respondentes concordam parcial ou totalmente que a oportunidade existe. Entretanto, muitos ponderam sobre a necessidade de forçar o espaço para ser escutado ou ela é oferecida de cima para baixo conforme o relacionamento da alta administração com o gerente. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 25	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
25) Em seu trabalho como gerente, há oportunidade para contribuir com as definições da alta administração em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	2 (15,4%)	1 (7,7%)	6 (46,1%)	4 (30,8%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 1: “Discordo parcialmente, esse parcialmente aqui é porque eu não sei se sou eu que tenho que propor ou”

Gerente 10: “Concordo parcialmente, tem que fazer muita pressão para ser escutado.”

Gerente 7: “Concordo parcialmente, nem sempre essa oportunidade é clara; quase sempre é de cima para baixo.”

Gerente 9: “Concordo totalmente, mas precisa ir atrás.”

Em relação à consulta da alta administração para a GI sobre como as atividades do departamento ou unidade poderão impactar o conteúdo estratégico da cooperativa, apenas 7,7% (1 respondente) concorda totalmente que essa prática ocorre, 46,1% concorda parcialmente, seja pela ação de sua divisão ou em questões específicas da área, com ressalvas pela ausência de uma análise mais ampla do processo e dos demais envolvidos na hora da aplicação. Os demais respondentes (46,2%) não se sentem

consultados na hora da decisão, apenas são informados depois, evidenciando lacunas na participação da GI na tomada de decisões. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 26	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
26) Você é consultado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.	2 (15,4%)	2 (15,4%)	2 (15,4%)	6 (46,1%)	1 (7,7%)

As respostas apresentam diversidade de opiniões, com predominância na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 10: “Discordo totalmente, há uma lacuna muito grande entre quem toma e quem executa as decisões.”

Gerente 8: “Discordo parcialmente, no dia a dia não tem essa conversa.”

Gerente 4: “Não concordo nem discordo. Pela minha divisão eu sou, no geral não.”

Gerente 5: “Concordo parcialmente não por todos. A restrição tem até pela estrutura de centralização que existe em torno do presidente.”

Gerente 12: “Concordo parcialmente, pelos departamentos sim, mas não são todos que consultam.”

Em relação ao fornecimento de informações sobre como as atividades do departamento ou unidade poderão impactar no conteúdo estratégico da cooperativa, após definido, também há controvérsia de opiniões entre a GI respondente. Apenas 7,7% concorda totalmente, 46,1% concorda parcialmente. Não há respondente na opção discordo totalmente, demonstrando uma preocupação maior no repasse dessas informações, principalmente pela gerência de divisão, conforme observação em campo. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 27	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
27) Você é informado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.	0 (0%)	2 (15,4%)	4 (30,8%)	6 (46,1%)	1 (7,7%)

As respostas apresentam diversidade de opiniões, com predominância na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 13: “Discordo parcialmente, a gente acaba sabendo disso por alguns relatórios ou pelos departamentos, agora pela alta administração não.”

Gerente 8: “Não concordo nem discordo, só temos notícia quando há uma crise e se precisa fazer corte de custos, por exemplo.”

Gerente 1: “Concordo parcialmente, pois como falei, depois de definido eles me dizem o que querem que impacte.”

Gerente 11: “Concordo totalmente, porque nós temos as metas bem definidas e a gente recebe *feedback* e tem que fazer um relatório mensal com toda a equipe com o que deu certo e o que não deu certo e o que está sendo feito com o que não deu certo.”

Em relação à participação direta nos processos de mudança no conteúdo estratégico da cooperativa, manteve-se em 7,7% (1 respondente) na concordância total e queda na concordância parcial para 30,8%. Nesta questão encontra-se a maior quantidade de respondentes na opção discordo totalmente (30,8%), onde os respondentes evidenciam a percepção de que para a alta administração eles devem cumprir um papel mais operacional do que estratégico. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 28	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
28) Você é consultado ou participa dos processos de mudanças em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	4 (30,8%)	2 (15,4%)	2 (15,4%)	4 (30,8%)	1 (7,7%)

As respostas apresentam-se diversificadas com equilíbrio nas opções “discordo totalmente” e “concordo parcialmente”. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 10: “Discordo totalmente, alguém toma a decisão e alguém executa e há muita briga nesse meio, muito estica e puxa por espaço. Se perde muito tempo e dinheiro por isso.”

Gerente 8: “Discordo parcialmente, não há participação. Não vejo os colegas tampouco serem envolvidos. Quando a gente comenta, cai num vácuo. A questão é que a gente que está dentro pega amor a causa. Então a gente fala mesmo, para ver se ajuda.”

Gerente 4: “Não concordo nem discordo. Eu acredito nisso daí, eu tenho debatido muito esse assunto. Esse sentimento que eu tenho é que a empresa quer meu departamento para executar com baixo custo do que estratégico. Por exemplo, ‘vem aqui do meu lado, entenda o que eu quero fazer e me ajude... e se você não está me entendendo, me questione, enfim, participe’. Eu tenho colocado muito essa questão para debate.”

Gerente 9: “Concordo parcialmente. Nessas últimas questões [25, 26, 27]..., há algumas restrições por maus exemplos do passado e é algo que precisa mudar. Está se nivelando por baixo.”

Análise do Impacto da GI no Conteúdo Estratégico da Cooperativa

As observações em campo na interação com os gerentes e a análise das questões acima permitem concluir haver limitantes significativos na participação e, conseqüentemente, no impacto da GI quanto às definições do conteúdo estratégico da cooperativa Alfa. Os dados levantados na pesquisa indicam a atuação da GI mais restrita ao foco operacional e menos atuante quanto às deliberações estratégicas. Os depoimentos apresentados evidenciam também que, em alguns casos, alguns gerentes são mais envolvidos pela alta administração e outros têm pouco espaço para contribuir nesta questão. As abordagens apontam ainda para o distanciamento entre o nível estratégico e o nível tático no qual a GI se insere, criando lacunas para o entendimento e a tradução da estratégia para a linha de frente, visando à execução da estratégia com melhor qualidade, conforme apontado pelas pesquisas de Guth e MacMillan (1986), Judge e Stahl (1995), Floyd e Wooldridge (1997) e Barney e Hesterly (2008).

4.2 COOPERATIVA BETA

A apresentação da Cooperativa Beta, realizada a seguir, obedece a ordem de apresentação definida: caracterização da cooperativa e do conteúdo estratégico adotado; estrutura organizacional e sistemas de comunicação e informação; respostas apresentadas pela GI participante da pesquisa.

4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA BETA

A Cooperativa Beta é uma cooperativa central de pesquisa agrícola, com faturamento anual de aproximadamente R\$ 100 milhões e com mais de 580 funcionários. Atua a mais de 30 anos no mercado, com sede no Paraná e com unidades no Paraná, Mato Grosso, Minas Gerais e Goiás, e com campos de produção em todas as regiões do Brasil. Seus associados são cooperativas de produção atuantes em diversos estados brasileiros.

As atividades desenvolvidas em seus laboratórios de sementes, solo e biotecnologia têm por objetivo oferecer as cooperativas associadas produtos com alta qualidade e

adaptabilidade a diferentes tipos de clima e solo, com alto rendimento no plantio das culturas e, ao mesmo tempo, redução de riscos.

Seu conteúdo estratégico é focado em ampla gama de sementes ligadas a três culturas agrícolas, com o objetivo de atender a diferentes perfis de produtores em diferentes regiões, possuindo amplo mercado de atuação para seus produtos.

Por atuar em um segmento de pesquisa avançada em biotecnologia, seu mercado de atuação é altamente competitivo e sujeito a modificações repentinas por inovações lançadas por seus concorrentes, em sua grande maioria, grandes empresas multinacionais com alta capacidade de investimento em P&D.

Vale ressaltar que, apesar de ser propriedade de mais de trinta cooperativas associadas, estas não se restringem a vender os produtos da cooperativa Beta, situação que a coloca com a necessidade de competir de igual para igual com seus concorrentes para melhor posicionar os produtos oferecidos em seus mercados-alvo. Em regiões caracterizadas pela presença de grandes produtores, a cooperativa pratica a venda direta ao produtor, oferecendo produtos diferentes daqueles oferecidos pelas cooperativas associadas para evitar a sobreposição de canais.

Neste aspecto, a cooperativa trabalha com ações de marketing regionais, voltadas para destacar a qualidade de seus produtos e fortalecimento da marca, já bem conhecida em seu segmento de atuação. Para fortalecer essas ações, a cooperativa está estruturando um departamento de marketing.

Estrutura Organizacional e Sistemas de Comunicação e Informação

A estrutura organizacional é baseada no modelo hierárquico tradicional de organograma com Assembléia geral, conselho fiscal, conselho de administração, diretoria executiva, gerências de divisão e gerências de departamentos em um fluxo hierárquico direto. As filiais se reportam hierarquicamente à divisão comercial e os departamentos de pesquisa se reportam à divisão de pesquisa.

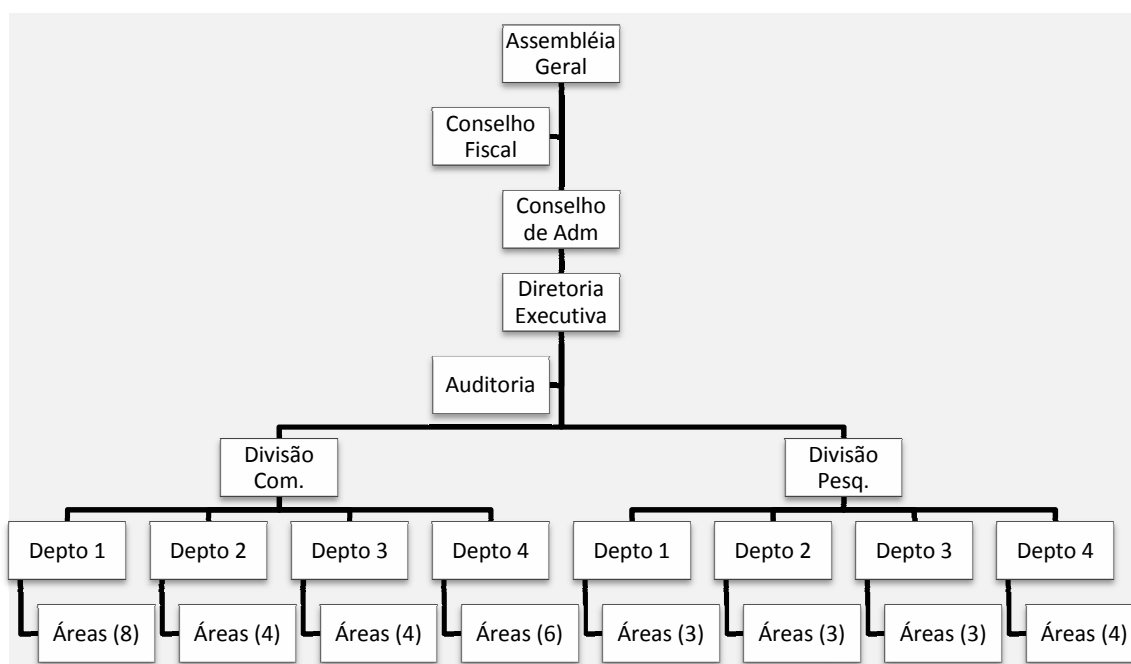
Nos últimos dois anos, em virtude das pressões de mercado sobre seus resultados, a cooperativa Beta vem buscando implantar um modelo de gestão com maior participação de suas lideranças nos processos decisórios, investindo forte em capacitação e treinamentos de líderes e equipes, buscando assim reduzir o tempo de resposta em todo

o ciclo produtivo frente às estratégias de concorrentes agressivos e demandas apresentadas por clientes cada vez mais exigentes.

O sistema de comunicação, observado em campo, se divide em sistemas formais e informais. Os formais são constituídos por informações destinadas ao público em geral e aos seus clientes de modo mais específico, como cadernos sobre tipos de produtos mais adequados as necessidades dos produtores de determinada região. As destinadas ao público externo são representadas pelo site oficial da empresa, contendo informações sobre a cooperativa, seus produtos e mercados de atuação. As internas são representadas por e-mails, acessado inclusive por webmail a partir do próprio site da empresa; murais; reuniões oficiais. As informais são caracterizadas por contatos telefônicos, negociações relacionadas ao trabalho cotidiano ou a projetos específicos, conversas realizadas nos intervalos ou ao final de treinamentos gerenciais.

O sistema de informação é caracterizado por sistemas voltados para as necessidades internas das áreas, mas não apresenta conexão entre os módulos. A área da pesquisa possui um profissional desenvolvedor de programas e um software a parte da equipe de informática da empresa, responsável pelo desenvolvimento de softwares solicitados pelos demais departamentos. Os gerentes da área comercial apontam a necessidade de melhoria dos seus sistemas para dar mais agilidade nas informações referentes a produtos e clientes.

Esquema 3 – Modelo de Organograma – Cooperativa Beta



4.2.2 RESPOSTAS APRESENTADAS PELA GI

Foram entrevistadas dez pessoas que ocupam cargo de gerência intermediária, sendo cinco gerentes de departamentos e cinco gerentes ligados a área comercial com atuação em diferentes regiões do país onde a cooperativa oferece seus produtos.

A seguir, apresentam-se o resultado das entrevistas realizadas, com as GIs respondentes numeradas de 14 a 23. O conjunto de respostas será apresentado por objetivo específico.

PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Esta análise será dividida em duas partes: análise dos papéis da GI e análise das práticas da GI frente à literatura administrativa apresentada na fundamentação teórica desta pesquisa.

PAPÉIS DA GI

Papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional

Posicionada logo abaixo da diretoria executiva e das gerências de divisão, a GI da cooperativa Beta tem abaixo de si no organograma a absoluta maioria dos funcionários. A estrutura organizacional apresenta um novo organograma, definido recentemente, com novos fluxos na cadeia de comando e controle. Esta renovação foi apontada pelos respondentes como positiva para a execução do trabalho em termos de agilidade e acesso a informações. Neste contexto 60% dos respondentes concordam totalmente que o papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional existe e é claro. Por outro lado, 40% dos respondentes ponderam sobre a necessidade de maior clareza quanto aos limites e autonomia da GI. Conforme King et al (2002) ressaltam, o exercício do papel de conexão depende da compreensão das intenções estratégicas da cúpula para então exercer influência direta no alinhamento interno (ver item 2.2.1.1). Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 4	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
4) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (40%)	6 (60%)

As respostas predominantes concentram-se em concordância parcial e concordância total, com predominância da total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 18: “Concordo parcialmente, a clareza precisaria ser um pouco maior. As coisas deveriam ser mais transparentes para poder melhor realizar as atividades.”

Gerente 19: “Concordo totalmente, a gente fala diretamente com o diretor executivo para depois fazer acontecer.”

Papel de agente nos processos de mudança

As ponderações dos entrevistados em relação ao papel de agente nos processos de mudança organizacional apresentam um equilíbrio. Para 50% dos respondentes o papel é claro e executado, embora alguns tenham destacado que essa condição seja recente; e para 50% novamente há dúvidas quanto à clareza, seja do papel a ser executado ou quanto ao alinhamento de todos para a execução da visão da empresa. Para Charan (2007), o diálogo aberto é fundamental entre a alta administração e a GI nos ajustes necessários a consecução dos objetivos estratégicos, ressaltando a coragem para diálogos em que haja confronto de idéias (ver item 2.2.1.2). Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 5	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
5) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de agente nos processos de mudança organizacional referente a mercados, produtos e resultados almejados.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	5 (50%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 23: “Concordo parcialmente, até pela própria situação que a cooperativa está vivendo hoje. Havia duas correntes dentro da empresa; uma que dizia que o mercado do produto “A” estava indo para outro tipo de pesquisa e outra parte da empresa que achava que não. Então isso para mim não havia clareza, uma uniformidade de visão nesse ponto aí. Hoje a gente está tentando mudar essa visão, mas ainda não está tão clara não.”

Gerente 20: “Concordo totalmente, atualmente eu concordo. Anos passados não.”

Papel de desenvolver e utilizar os recursos organizacionais

A utilização de recursos visando à melhoria dos desempenhos referentes ao conteúdo estratégico na Cooperativa Beta apresenta limitantes quanto ao repasse de informações e ao investimento para melhorar a clareza no sentido de se obter melhor aproveitamento dos recursos. Barney e Hesterly (2008) ressaltam que os recursos podem ser melhor aproveitados pelo uso das capacidades da empresa, tais como trabalho em equipe, cooperação entre funções técnicas, comercial e de criação de novos produtos e serviços (ver item 2.2.1.3). Dos respondentes 40% apresentaram concordância total quanto a esse papel da GI na utilização dos recursos e 60% apontam restrições quanto à compreensão e execução desse papel. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 6	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
6) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel na utilização dos recursos organizacionais para melhorar o desempenho em relação aos mercados, produtos e resultados almejados.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (60%)	4 (40%)

As respostas predominantes equilibram-se entre a concordância parcial e a concordância total, com predominância para a parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 16: “Concordo parcialmente, eu acho que em alguns aspectos nós poderíamos levar mensagens ajudando para que ocorressem essas mudanças e incrementos no melhoramento dos nossos produtos no mercado.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, porque hoje o nosso desafio é trabalhar em termos de rentabilidade, então, você tem que fazer de conta que o negócio é teu e usar os recursos da melhor forma possível.”

No que tange aos incentivos da alta administração para o desenvolvimento de competências, a concordância total sobe para 70% dos respondentes, considerando mais especificamente os dois últimos anos. As preocupações de 30% dos respondentes giram em torno da falta de especificidade desse incentivo, da fase transitória de um modelo de gestão centralizada para um participativo e de que os incentivos devem ser mais direcionados a acompanhar os competidores. Prahalad e Hamel (2005) consideram fundamental que os gerentes compartilhem a mesma visão sobre as competências capazes de gerar diferenciais competitivos para os produtos e serviços da empresa (ver

item 2.2.1.3). As observações em campo indicam haver necessidade de maior foco sobre quais competências devem ser desenvolvidas pela GI como um todo para alavancar os resultados da cooperativa. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 7	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
7) A GI costuma ser incentivada pela alta administração a desenvolver competências específicas em seu departamento/unidade relacionadas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	1 (10%)	7 (70%)

As respostas a questão se apresentam divididas entre 4 opções, com predominância para a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 14: “Discordo parcialmente, esse incentivo poderia ser melhor, mais específico.”

Gerente 22: “Não concordo nem discordo, falta uma atualização para que todos possam ver melhor nossos competidores, melhorarmos o processo, a maneira da gente ver a questão mesmo.”

Gerente 23: “Concordo parcialmente, estamos numa fase transitória. Até então a cooperativa era muito centralizadora e hoje vai melhorar isso aí, mas não dá para concordar totalmente com isso.”

Gerente 19: “Concordo totalmente. Para não deixar os nossos produtos não competitivos no mercado, quando o presidente de uma cooperativa deseja alguma coisa a direção vem direto falar com a gente.”

Análise dos Papéis da GI

A análise das observações em campo, do posicionamento da GI na constituição do novo organograma e das repostas da entrevista, permite concluir que há consciência quanto aos papéis a serem exercidos pela GI, mas para aproximadamente metade dos respondentes, estes não são realizados em sua plenitude justamente pela fase de transição do modelo de gestão pelo qual passa a cooperativa. Ainda há incertezas quanto ao nível de autonomia, clareza sobre como atuar nessa nova configuração e a necessidade de maior foco para o desenvolvimento das competências que permitam melhorar os desempenhos referentes ao conteúdo estratégico da empresa. Tais condições criam limitantes para a GI exercer o papel de conciliar as perspectivas estratégicas com as questões cotidianas, conforme atestam King et al (2002) e Wooldridge et al (2008).

PRÁTICAS DA GI

Relações horizontais da GI

As relações horizontais da GI na cooperativa Beta são compostas a partir: da necessidade de se estabelecer parcerias no trabalho de pesquisa, realizado pela GI ligada à divisão de pesquisa; e de se buscar um relacionamento mais favorável junto aos canais de venda, sejam as cooperativas associadas ou produtores acessados pela venda direta, trabalho realizado pela GI ligada à divisão comercial. Para Floyd e Woldridge (1997) o ambiente externo é o arbitro do valor de qualquer mudança estratégica (ver item 2.3.1). Neste enfoque, 70% dos respondentes apresentaram concordância total de que essa prática é realizada. Hoje, os esforços da GI seguem no sentido de melhorar o posicionamento de mercado da cooperativa através das relações horizontais, conforme novas diretrizes estratégicas. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 8	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
8) É papel da GI em sua cooperativa estabelecer relações com fornecedores e clientes, e com a comunidade onde está inserida a cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (30%)	7 (70%)

As respostas predominantes concentram-se em concordância parcial e concordância total, com predominância da total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 20: “Concordo parcialmente, fornecedores não se aplica ao nosso caso.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, nós que estamos na área comercial não tem nem como não fazer isso, nós temos que gastar um tempo com isso.”

Relações verticais da GI para cima

Segundo Floyd e Woldridge (1997), a visão e a competitividade requerem a implementação de novas capacidades e, nesse sentido, os processos de influência da GI para cima afetam diretamente o desempenho organizacional (ver item 2.2.2). A prática de sintetizar informações para cima é considerada consistente por 50% dos respondentes, mas apresenta restrições para os outros 50%, sejam por não se levar tais informações para a alta administração ou pela não absorção das informações levadas. Quanto à busca por novas oportunidades e a defesa de novos programas e projetos

levados pela GI para a alta administração, a concordância total cai para 40%, sendo as dificuldades apontadas pelos demais 60% relativas à timidez das propostas levadas, falta de absorção das idéias propostas ou pela definição de projetos de cima para baixo. Na observação em campo, percebe-se falta de clareza quanto às linhas de ação estratégica da empresa, limitando a sinergia dos esforços da GI. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 9	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
9) A GI de sua cooperativa tem por prática sintetizar informações para a alta administração sobre a viabilidade de programas, atividades de concorrentes e fornecedores e mudanças no ambiente externo.	0 (0%)	1 (10%)	0 (0%)	4 (40%)	5 (50%)

As respostas predominantes equilibram-se entre a concordância parcial e a concordância total, com predominância para total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 16: “Concordo parcialmente, nós realizamos essa função embora nem sempre essas informações repassadas sejam absorvidas na sua totalidade e colocadas em prática.”

Gerente 19: “Concordo totalmente. A gente procura estar interado sobre qualquer mudança estabelecida no longo prazo. A gente direciona o programa, comunica a direção. Isso é direto na pesquisa.”

Questão 10	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
10) A GI de sua cooperativa tem por prática justificar e definir novos programas, buscar novas oportunidades para a cooperativa e propor programas e projetos para a alta administração.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (60%)	4 (40%)

As respostas predominantes equilibram-se entre a concordância parcial e a concordância total, com predominância para a parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 14: “Concordo parcialmente, é obrigação nossa trazer, mas quando chega ali não vai para frente. O tempo de resposta talvez não seja o ideal.”

Gerente 17: “Concordo parcialmente, na prática não é deixada bem clara essa prática pela alta administração da empresa.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, até por necessidade. Nós hoje brigamos numa estrada com grandes empresas multinacionais e nós temos que tirar leite de pedra. Então isso tá bem claro na cabeça do pessoal.”

Relações verticais da GI para baixo

Segundo Floyd e Woldridge (1997) as práticas da GI para baixo estão direcionadas para facilitar a adaptação às mudanças e implementar a estratégia deliberada (ver item 2.2.2). Nas práticas relacionadas a facilitar a adaptação de novos projetos para o nível operacional, 50% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente que essa prática existe. Os pontos de divergência dos respondentes giram em torno da não flexibilização de regulamentos ou porque as definições já vêm prontas de cima para baixo. Nas práticas relativas à implementação da estratégia deliberada pela alta administração junto ao nível operacional, novamente 50% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente que essa prática existe. Os problemas apontados decorrem da falta de planejamento, da falta de método para o repasse adequado aos níveis operacionais ou de trabalhos feitos de maneira individualista. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 11

	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
11) A GI de sua cooperativa tem por prática facilitar a adaptação de novos projetos para o nível operacional ao flexibilizar regulamentos, conquistar tempo, incentivar a discussão informal e a partilha de informações.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	5 (50%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 21: “Concordo parcialmente, flexibilizar regulamentos. A maioria delas a gente consegue, mas tem ocasiões que vem pronto e tem que fazer desse jeito.”

Gerente 14: “Concordo totalmente, por mim sim, mas não sei pelos meus colegas.”

Questão 12

	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
12) A GI de sua cooperativa tem por prática implementar a estratégia deliberada junto ao nível operacional ao monitorar atividades, traduzir objetivos definidos em planos de ação e realizar a venda das iniciativas estratégicas da alta direção para os subordinados.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	5 (50%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 15: “Concordo parcialmente, isso está ocorrendo agora. Antes era mais individualista. Hoje não pode mais ser assim.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, a gente tem bastante clareza nessa questão.”

Análise das Práticas da GI

As análises das observações em campo referentes à fase de transição no modelo de gestão, do novo posicionamento da GI na constituição do organograma e das repostas das entrevistas realizadas permitem concluir que as relações horizontais contam com esforço da GI relacionada para melhorar resultados. Entretanto, a análise das relações verticais para cima permite identificar falta de alinhamento da GI com as novas diretrizes estratégicas da empresa e falta de método para poder traduzir a estratégia deliberada para os níveis operacionais. Tais condições podem gerar dificuldade para o êxito da estratégia, conforme exposto por Floyd e Wooldridge (1997).

CONTEÚDO ESTRATÉGICO NA COOPERATIVA

Esta análise será dividida em três partes: a análise do foco social e econômico da estratégia, o composto de marketing; análise da estrutura organizacional; análise dos sistemas de comunicação e informação.

Foco Social e Econômico da Estratégia

A percepção de que a estratégia apresenta um foco social claro é considerado consistente na cooperativa Beta para 50% dos respondentes. Os outros 50% destacam o foco comercial como fator de impacto no foco social. Já a análise do foco econômico da estratégia, voltado para o mercado, seus concorrentes e a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua obteve a concordância total de 80% dos respondentes, o segundo ponto de maior consistência nas repostas da GI participante da entrevista. O desafio de equilibrar esses dois focos, o social e econômico é destacado por Bialoskorski Neto (2002b), ao apontar que na busca desta conciliação estratégica, há cooperativas que se orientam pelo preponderantemente pelo foco social e outras têm sua atuação social como consequência de seu desempenho

econômico (ver item 2.3.1). Esta segunda abordagem tem prevalecido nos últimos dois anos na cooperativa Beta. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 13	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
13) A estratégia da cooperativa apresenta um foco social, considerando o bem-estar e a rentabilidade das atividades produtivas dos diferentes perfis de seus associados.	0 (0%)	1 (10%)	3 (30%)	1 (10%)	5 (50%)

As respostas a questão se apresentam divididas entre 4 opções, com predominância para a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 18: “Discordo parcialmente, hoje muito pouco, o negócio é resultado econômico.”

Gerente 22: “Não concordo nem discordo, esse foco não é abordado. O grande foco é econômico, não social.”

Gerente 19: “Concordo totalmente. Ela apresenta porque o nosso objetivo básico dentro de um programa de pesquisa é colocar cultivares mais produtivos, isso é que interessa ao produtor, quanto mais produtivo, mais ele vai ter chance de ganhar e atender também a indústria.”

Questão 14	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
14) A estratégia da cooperativa apresenta um foco econômico, voltado para o mercado, seus concorrentes e a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	8 (80%)

As respostas predominantes concentram-se na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 16: “Concordo totalmente, de acordo com o perfil da empresa. Precisava, de repente, ser mais agressiva. Hoje o perfil da empresa é econômico, buscar resultado econômico, porém deveria ser mais agressiva em função da condição do mercado.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, principalmente nessa virada aí, agora isso tá bem claro na cabeça da cooperativa. Tem que ter bastante clareza no que o mercado quer e investir nisso. Não adianta você ter sua cabeça voltada para um lado e o mercado quer outra coisa. Por mais bonito que seja seu produto, se o mercado não quiser não adianta.”

Análise do Foco Social e Econômico da Estratégia

A análise dos resultados publicados, das repostas da entrevista e da observação em campo nas conversas informais com gerentes da cooperativa permite concluir que existe consonância entre o foco estratégico adotado pela cooperativa Beta e a teoria proposta por Bialoskorski Neto (2002b) sobre a orientação pelo foco econômico como viabilizador de suas ações sociais. Tal conclusão também foi verificada nas falas da GI sobre a necessidade de uma nova orientação da cooperativa para as necessidades apresentadas pelo mercado, decorrente das pressões dos resultados financeiros.

O Composto de Marketing

O composto de marketing da cooperativa Beta é formado por extensa gama de produtos voltados para atender as necessidades de seus clientes nas diferentes regiões em que atua (ver item 4.2). Seu mercado de atuação estende-se para diversas regiões do Brasil, buscando atuar com preço compatível na relação custo-benefício com os valores dos produtos ofertados por seus concorrentes. No que tange as ações de promoção, Fajardo (2009) destaca as ações sociais com a finalidade de reforçar os laços de confiança com o cooperado (ver item 2.3.2). Do ponto de vista dos respondentes, apenas 10% (1 respondente) concorda totalmente com o foco social das ações promocionais, sendo que os demais 90% apontam o foco comercial como predominante. Esta condição foi observada em campo com o início da estruturação do departamento de marketing para reforçar o foco econômico da estratégia. Em relação à existência de uma orientação clara da alta administração no sentido de reforçar os laços de confiança com o cliente, 90% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente com essa prática, embora hajam eventuais dúvidas de como operacionalizar essas orientações. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 15	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
15) As ações de marketing são pautadas em ações sociais e visam reforçar a confiança do cooperado com a cooperativa.	2 (20%)	0 (0%)	3 (30%)	4 (40%)	1 (10%)

As respostas a questão se apresentam divididas entre quatro opções, com predominância para a concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 18: “Discordo totalmente, o marketing é essencialmente comercial.”

Gerente 23: “Não concordo nem discordo, porque as ações de marketing têm objetivo bem comercial.”

Gerente 15: “Concordo parcialmente, em geral o foco é mais comercial e menos social.”

Gerente 21: “Concordo totalmente, embora o foco seja mais para mercado.”

Questão 16	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
16) A GI é orientada para fortalecer as relações de confiança com os cooperados através de informações claras sobre as decisões tomadas pela alta administração, visando facilitar as decisões dos cooperados.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	3 (30%)	6 (60%)

As respostas apresentam-se entre três opções, com predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 21: “Concordo parcialmente, não existe uma orientação clara para isso.”

Gerente 19: “Concordo totalmente. A gente procura fazer isso ao nível de outras cooperativas e ao nível de produtor.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, às vezes joga-se aberto demais. Não sei nem se isso é totalmente bom.”

Em relação a possíveis restrições geográficas, conforme abordagem de Fajardo (2009) sobre a necessidade das cooperativas paranaenses necessitarem considerar fortemente o fator geográfico em seus mercados, devido aos acordos de atuação regional (ver item 2.3.1), tal questão tem pouca aplicabilidade na cooperativa Beta em função de ser uma cooperativa central com associadas em outros estados além do Paraná. Entretanto, quando os respondentes analisam as ações de suas associadas que atuam no Paraná como canais de venda da Beta, 80% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente desta abordagem e 20% não concordam nem discordam. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 17	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
17) Na elaboração da estratégia, o fator geográfico é fortemente considerado devido aos acordos de atuação regional.	6 (60%)	2 (20%)	2 (20%)	0 (0%)	0 (0%)

As respostas apresentam-se entre três opções, com predominância na discordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 15: “Discordo totalmente, isso não se aplica mais devido aos interesses dos grandes grupos.”

Gerente 23: “Discordo parcialmente, cooperativas que são mais amigas até se respeitam, aquelas que não são tão poderosas financeiramente; mas as mais poderosas e outras que não ligam muito para isso, não estão nem aí com essa questão. Na minha região mesmo tem locais que caberia uma cooperativa e tem três entrepostos de cooperativas diferentes.”

Gerente 14: “Não concordo nem discordo, para as associadas a gente vê que esse é um conceito passado, não existe mais, o pessoal quer é faturamento mesmo.”

Análise do Composto de Marketing

A análise do composto de marketing da cooperativa Beta, através de documentos, observações em campo e respostas apresentadas na entrevista, permite concluir que também no seu composto de marketing a cooperativa passa por uma fase de transição. O esforço está concentrado em alinhar o foco estratégico com maior investimento no oferecimento de produtos que atendam as necessidades de seu mercado, com preços compatíveis com a concorrência e com ações comerciais voltadas para o fortalecimento das relações de confiança com as cooperativas associadas ou clientes diretos, conforme conteúdo teórico apresentado. Em relação ao fator geográfico, os apontamentos da GI participante permitem concluir que o comportamento competitivo predomina nas cooperativas do Paraná ante a questão de restringimento de mercados devido aos acordos de atuação regional.

Estrutura Organizacional, Sistemas de Comunicação e Informação

Para Mintzberg et al (2008) e Barney e Hesterly (2008), estratégia e estrutura organizacional são independentes mas apresentam influência mútua, pois a escolha da estratégia deve levar em consideração a realidade e potencialidade da estrutura vigente. Para Oliveira (2001) os maiores problemas se encontram na falta de alinhamento entre estrutura e estratégia e a não consideração das partes integrantes a fim de encontrar a melhor estrutura em relação ao porte da cooperativa. Para Hall (2004) a centralização e imposição de regras ao reduzir muito a participação dos membros na tomada de decisão gera efeitos de alienação sobre o trabalho e os relacionamentos próximos (entre equipes

e áreas). Questionada se a estrutura organizacional facilita a atuação da GI quanto às definições estratégicas da cooperativa, 30% dos respondentes apresentaram concordância total, destacando maior agilidade no relacionamento e informações. Os outros 70% apresentaram concordância parcial, ressaltando problemas típicos da fase de transição do modelo. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 18	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
18) A estrutura organizacional da cooperativa facilita a atuação da GI quanto às definições de mercados, produtos e resultados almejados realizadas pela alta administração.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (70%)	3 (30%)

As respostas apresentam-se entre concordância parcial e total, com predominância na parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 16: “Concordo parcialmente, no momento atual está havendo um deslocamento, uma tendência para isso. Porém até há alguns dias não tinha esses facilitadores não. A GI seria o termômetro de mercado que levaria mensagens para as grandes decisões, mas a coisa era na contramão, ou seja, tínhamos produtos para o mercado e tivemos inclusive períodos de estagnação em termos de evolução dos produtos praticamente em função da nossa pouca participação no sentido de averiguar aquilo que o mercado quer. Nossa queda de mercado é fruto de não evoluir no mercado tendo em vista a cúpula não ter ouvido o termômetro dos gerentes regionais sobre os anseios do mercado a médio e longo prazo.”

Gerente 19: “Concordo parcialmente. Constantemente a gente vai aperfeiçoando esse esquema de gerências e tivemos mudanças esse ano justamente para melhorar. Antes a decisão era muito centralizada, hoje a gente tem uma participação maior de outras áreas na decisão final.”

Gerente 23: “Concordo totalmente. Hoje a nossa estrutura foi modificada, criando uma gerência comercial específica e em contato, relacionamento e informações está bem mais ágil.”

O sistema de comunicação da cooperativa está em consonância com Hall (2004), fluindo pela estrutura hierárquica e sua cadeia de comando e controle, por meio direto e meios eletrônicos, tanto vertical como horizontal, sendo: as verticais influenciadas por fatores como intimidação entre transmissor e receptor, diferenças de *status* e modelos de percepção diferentes; as horizontais pela qualidade da comunicação entre a equipe e entre subunidades (ver item 2.3.2). Nesta questão, 30% concordam parcialmente e 70% concordam totalmente que os sistemas de comunicação utilizados facilitam o trabalho da GI quanto às deliberações estratégicas da cooperativa, embora apontem limitantes dos meios eletrônicos, ou de falta de aproximação entre a área comercial e de pesquisa

para o desenvolvimento de produtos. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 19	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
19) Os sistemas ou meios de comunicação utilizados pela GI para realizar o seu trabalho de gerente favorecem sua atuação quanto a deliberações estratégicas da cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (30%)	7 (70%)

As respostas apresentam-se entre concordância parcial e total, com predominância na total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 21: “Concordo parcialmente, poderia ser melhorado; conferências, por exemplo, a gente faz muito pouco, o uso de *smartphones* para troca de e-mails, ficaria mais fácil.”

Gerente 20: “Concordo totalmente, me atende bem, estou bem servido.”

O sistema de informações, segundo Jerônimo (2010), deve ser capaz de fornecer dados com alto nível de confiabilidade e segurança para a GI e a alta administração poderem realizar análises entre os resultados almejados e obtidos, de modo a organizar e integrar os fluxos operacionais, de modo a sustentar o modelo de negócios adotado (ver item 2.3.2). Entre os participantes da pesquisa, 80% concordam parcialmente ou totalmente que o sistema facilita seu trabalho quanto ao conteúdo estratégico da cooperativa. Com maior consistência nas informações financeiras e considerando não haver integração do sistema, as fragilidades apresentadas giram em torno de questões relacionadas ao tempo de resposta, sobrecarga dos profissionais da área para atender demandas específicas, falta de disponibilidade de informações para as áreas de produção e comercial, por exemplo, referentes a clientes e produtos. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 20	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
20) Os sistemas de informação disponibilizados pela cooperativa para a GI realizar o seu trabalho de Gerente favorecem sua atuação quanto ao conteúdo estratégico da cooperativa.	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	5 (50%)	3 (30%)

As respostas a questão se apresentam divididas entre quatro opções, com predominância para a concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 23: “Discordo parcialmente, temos muitas dificuldades quanto ao tempo de resposta a cada vez que você precisa de um retorno para uma mudança. Nosso sistema é muito moroso para implantar alguma mudança.”

Gerente 21: “Não concordo nem discordo, porque os programas acabam ficando um pouco difíceis de usar devido à grande demanda para os profissionais dessa área dentro da cooperativa.”

Gerente 18: “Concordo parcialmente, nossos sistemas são desenvolvidos sem a nossa participação e, portanto, não é próximo do que se precisa na ponta. O foco é mais na parte financeira e contábil e não na área comercial.”

Gerente 17: “Concordo parcialmente, o sistema é bom, mas ainda engessa em alguns momentos.”

Gerente 14: “Concordo totalmente, o problema não está no sistema, mas na gestão e atualização do sistema.”

Análise da Estrutura Organizacional, Sistemas de Comunicação e Informação

A análise dos sistemas de comunicação e informação utilizados, da constituição do novo organograma e sistema de trabalho e das repostas das entrevistas, permite concluir que as principais dificuldades apresentadas pela GI, em sua atuação quanto às deliberações estratégicas da cooperativa, encontram-se principalmente na fase de transição do modelo de gestão, necessitando ainda de ajustes operacionais, conforme apresentado por Oliveira (2001). A falta de ajuste entre a estrutura organizacional e os sistemas de comunicação e informação impacta na maior integração entre as áreas e níveis hierárquicos. Em consequência, a velocidade e a qualidade das respostas, nas decisões relativas aos clientes e ao mercado, ficam limitadas.

IMPACTO DOS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA

Esta análise será dividida em três partes: a análise do envolvimento da GI nas decisões relativas ao conteúdo estratégico da cooperativa; da adesão e compromisso com as decisões realizadas; e do impacto da GI no conteúdo estratégico da cooperativa.

O Envolvimento da GI nas Decisões Estratégicas

Segundo a definição constitutiva utilizada nesta pesquisa, com base no trabalho de Judge e Stahl (1995), o grau de envolvimento da GI com a estratégia está diretamente relacionado ao fornecimento de inputs para a formulação das estratégias, impactando inclusive sobre seus esforços para implementação dessas estratégias. Questionados se as ações da alta administração favorecem seu envolvimento nas decisões relativas ao

conteúdo estratégico da cooperativa, 40% dos respondentes concordaram totalmente e 60% concordaram parcialmente. Questionados se o envolvimento da GI é alto com as definições realizadas houve um equilíbrio entre a concordância total e a parcial em 50%, demonstrando o envolvimento da GI no novo modelo de gestão adotado recentemente. Conforme apontado por Guth e MacMillan (1986), lacunas da compreensão da GI sobre as estratégias pode apresentar efeitos nocivos relevantes sobre seus esforços para a implementação eficaz dessas estratégias (ver item 2.2.1.1). As dificuldades ainda apresentadas pela GI giram em torno da necessidade de mais discussão, tempo e informações consistentes para as decisões. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 21	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
21) As ações realizadas pela alta administração favorecem o envolvimento da GI nas decisões relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (60%)	4 (40%)

As respostas apresentam-se entre concordância parcial e total, com predominância na parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 16: “Concordo parcialmente, está tendo uma evolução muito grande nesse sentido nesses últimos dias. Antigamente não era assim. Considerando a necessidade em função das quedas de mercado, já sendo consequência do não envolvimento da GI nas ações estratégicas e tendo em vista a necessidade de mudança do quadro, acabou sendo tomada a iniciativa de envolver a GI nas tomadas de decisão. Estamos vivendo um momento de transição tendo em vista a necessidade de mudança de mentalidade.”

Gerente 21: “Concordo parcialmente, a gente teria que ter um pouco mais de tempo para as decisões. Todas são para ontem e faltam dados e fatos, então, nem sempre são as melhores.”

Gerente 20: “Concordo totalmente, hoje. Antes não era assim, acho que nós avançamos, inclusive com essa questão com o mercado.”

Questão 22	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
22) O grau de envolvimento da GI de sua cooperativa em relação às definições de mercados, produtos e resultados almejados é alto.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	5 (50%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre as opções “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 21: “Concordo parcialmente, a gente tem nível muito bom de liberdade para tratar com a alta direção, mas tem coisa a ser melhorada ainda.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, hoje ele é alto. Hoje nós da GI participamos da aprovação de um novo produto, de reprová-lo e assim por diante.”

Análise do Envolvimento da GI nas Decisões Estratégicas

A observação em campo e a análise das respostas evidenciam o crescente envolvimento da GI no fornecimento de inputs para as decisões relativas ao conteúdo estratégico. O envolvimento tende a facilitar a comunicação dessa estratégia com os demais níveis da organização, com potencial impacto positivo na qualidade da execução, conforme exposto nos depoimentos e na análise dos papéis e práticas da GI (ver item 5.2.1). Segundo Barney e Hesterly (2008), a falta de envolvimento da GI acarreta na utilização incompleta de informações para as análises internas realizadas pela alta administração e limita o entendimento da GI sobre a estratégia escolhida, gerando dificuldades para tradução para o pessoal de frente (ver item 2.2.1.2). A cooperativa Beta demonstra um avanço neste sentido, ao sair de um modelo centralizado de gestão para outro mais participativo.

A Adesão e Compromisso da GI com as Decisões Realizadas

Para aumentar os esforços da GI nos processos de mudança estratégica, a pesquisa de Judge e Stahl (1995) consideram como fatores cruciais: a participação na formulação da estratégia; a pressão e as táticas de comunicação utilizadas pela alta gerência; a pressão do tempo para implementação da mudança; a magnitude e os recursos disponíveis para implementação (ver item 2.2.1.2). As respostas apresentadas sobre as ações realizadas pela alta administração para favorecer a adesão e compromisso da GI obtiveram concordância total de 40%, parcial de 50% e neutralidade de 10% (1 respondente). Dentre os fatores apresentados acima por Judge e Stahl (1995), a existência remanescente de decisões de cima para baixo foram identificadas como a principal fragilidade da transição, pois dificultam o entendimento do contexto na hora da execução, embora os respondentes registrem a evolução neste sentido. Questionados sobre o grau de adesão e compromisso na implementação das estratégias deliberadas 40% dos respondentes acredita que é alto e 60% concordam parcialmente. As ressalvas,

neste caso, referem-se à própria atuação da GI ainda não atenta a nova realidade e a necessidade de um posicionamento mais proativo para a mudança. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 23	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
23) As ações realizadas pela alta administração favorecem a adesão e o compromisso da GI na implementação das estratégias relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	5 (50%)	4 (40%)

As respostas concentram-se em três opções com predominância na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 21: “Não concordo nem discordo, porque vem muita coisa pronta, às vezes você não tem o contexto e por isso tem algumas dificuldades para implementar.”

Gerente 15: “Concordo parcialmente, o que existe ainda são culturas arraigadas, inclusive no âmbito de pessoas que precisam ser mudadas. Nós não podemos mais conviver com isso.”

Gerente 14: “Concordo parcialmente, também estamos em construção disso, temos que desenvolver melhor.”

Gerente 20: “Concordo totalmente, da mesma forma, isso evoluiu recentemente.”

Questão 24	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
24) O grau de adesão e compromisso da GI em relação aos mercados, produtos e resultados almejados definidos pela alta administração é alto.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (60%)	4 (40%)

As respostas apresentam-se entre concordância parcial e total, com predominância na parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 15: “Concordo parcialmente, alguns grupos não receberam informações suficientes para vestir a camisa.”

Gerente 18: “Concordo parcialmente, é o nível médio que precisa melhorar. Alguns são mais inseridos e outros menos.”

Gerente 19: “Concordo totalmente. É alto, no nosso caso é bastante alto exatamente por essa oportunidade que a gente de apresentar as argumentações dentro daquilo que é o mais correto dentro do desenvolvimento de produto.”

Análise da Adesão e Compromisso da GI com as Decisões Realizadas

A observação em campo no contato informal com os gerentes e a análise das respostas apresentadas permite concluir que o grau de adesão e compromisso da GI na implementação das estratégias deliberadas está diretamente relacionado ao processo de transição de modelo de gestão e de cultura de trabalho. As oportunidades de envolvimento têm sido muito bem recebidas e a cobrança maior fica entre a própria GI para mudança de comportamentos. Fica evidente também que o aumento da participação nos processos decisórios teve um impacto positivo na GI que, a partir de uma melhor compreensão das escolhas estratégicas, têm condições mais favoráveis para a implementação exitosa das estratégias definidas, conforme é apresentado por Guth e MacMillan (1986), Judge e Stahl (1995) e Barney e Hesterly (2008).

O Impacto da GI no Conteúdo Estratégico da Cooperativa

A pesquisa de Guth e MacMillan (1986) aponta que os esforços da GI na implementação dos processos de mudança estão atrelados a capacidade percebida de realizar a implementação, a probabilidade percebida de sucesso da mesma e a coerência percebida entre os objetivos pessoais e organizacionais (ver item 2.2.1.2). As questões finais da entrevista buscaram explorar a percepção de impacto da GI da cooperativa Beta sobre o conteúdo estratégico adotado, analisando: a oportunidade de participação; a consulta e as informações sobre os impactos da atuação do gerente em seu departamento ou unidade realizada pela alta administração; e a participação direta da GI nos processos de mudança do conteúdo estratégico.

Em relação à oportunidade de contribuir com as definições realizadas pela alta administração sobre o conteúdo estratégico, 90% dos respondentes concordam totalmente que a oportunidade existe e precisa ser aproveitada pela GI para a melhoria dos resultados sob sua responsabilidade. As observações em campo com a oportunidade de presenciar reuniões sobre os rumos estratégicos da cooperativa também permitem confirmar que tal oportunidade existe. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 25	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
25) Em seu trabalho como gerente, há oportunidade para contribuir com as definições da alta administração em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	9 (90%)

As respostas concentram-se com alta predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 22: “Concordo parcialmente, a gente não sai muito e por isso tem uma visão um pouco reduzida da coisa e as considerações que a gente faz não são muito consideradas.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, desde o ano passado eu e o diretor da empresa rodamos os canais, então nesse sentido a gente tem tido liberdade de contribuir.”

Gerente 18: “Concordo totalmente, hoje não existe bloqueio, é questão de cavar o espaço.”

Em relação à consulta da alta administração para a GI sobre como as atividades do departamento ou unidade poderão impactar o conteúdo estratégico da cooperativa, 70% dos respondentes concorda totalmente que essa prática ocorre, 20% concorda parcialmente e houve apenas uma posição de neutralidade (10%). As concordâncias parciais referem-se à valorização da opinião emitida, fator que também depende da maturidade ou adequação das proposições realizadas. Um fator destacado pelos respondentes e confirmado na observação em campo decorre da necessidade de consolidar a mudança de modelo. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 26	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
26) Você é consultado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	7 (70%)

As respostas se apresentam divididas em três opções com alta predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 22: “Concordo parcialmente, por nossa opinião não ser muito considerada.”

Gerente 23: “Concordo totalmente também, quando a “água bate na bunda” todo mundo começa a se abraçar para atravessar o rio e ultimamente a gente tem tido discussões bastante abertas e bastante maduras nesse sentido.”

Em relação ao fornecimento de informações sobre como as atividades do departamento ou unidade poderão impactar no conteúdo estratégico da cooperativa, após definido, 50% concorda totalmente e 40% concorda parcialmente. As discordâncias referem-se à precisão ou clareza das informações repassadas e a necessidade de existir um sistema de *feedback* mais efetivo. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 27	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
27) Você é informado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	4 (40%)	5 (50%)

Novamente, as respostas se apresentam divididas em três opções com predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 21: “Não concordo nem discordo, não é clara essa informação.”

Gerente 20: “Concordo parcialmente, o *feedback* pode melhorar principalmente quanto ao tempo certo. Muita coisa poderia ser evitada por uma informação mais ágil durante o processo.”

Gerente 19: “Concordo totalmente. Isso aí é direto, porque a nossa sobrevivência depende da ocupação de mercado. Tudo que é direcionado em termos de produto é pensando em atender o mercado que vai contribuir para trazer mais recursos para dentro da empresa e a empresa ter mais condições de investir em pesquisa.”

Em relação à participação direta nos processos de mudança no conteúdo estratégico da cooperativa, 80% apresentaram concordância total e 20% concordância parcial. O posicionamento claro dos respondentes sobre a oportunidade de participar diretamente dos processos de mudança evidencia a percepção da GI de que, para a alta administração, eles devem cumprir um papel mais estratégico do que operacional. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 28	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
28) Você é consultado ou participa dos processos de mudanças em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	8 (80%)

As respostas concentram-se com alta predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 17: “Concordo parcialmente, em algumas ações sim e em algumas não.”

Gerente 16: “Concordo totalmente. Considerando o momento atual. Nossa participação cresceu muito nesse último ano. Antes éramos considerados tidos como executores, não tínhamos espaço para pensar e criar idéias, entretanto hoje estamos sendo muito mais requisitados nesse sentido. Então, houve uma evolução muito grande.”

Gerente 15: “Concordo totalmente, antes não era assim, mas hoje isso mudou; a gente participa fortemente.”

Gerente 18: “Concordo totalmente, nesse ponto hoje a cooperativa está muito boa, está muito aberta para que isso possa acontecer, você tem oportunidade de participar.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, hoje estamos bem envolvidos nisso daí, não era assim, mas hoje a gente está tendo essa liberdade e esse convite para participar mais e está tendo uma co-responsabilidade maior, hoje está no caminho certo.”

Análise do Impacto da GI no Conteúdo Estratégico da Cooperativa

As observações em campo, incluindo a presença em reuniões consideradas estratégicas e a interação com os gerentes, e a análise das questões acima permitem concluir haver uma oportunidade significativa para a GI participar e, conseqüentemente, impactar nas definições do conteúdo estratégico da cooperativa Beta. Os dados levantados na pesquisa indicam a atuação da GI em transição do foco operacional para o foco mais estratégico. Os depoimentos apresentados evidenciam também que alguns gerentes ainda precisam adequar sua participação a este novo modelo de gestão. As abordagens apontam ainda para a redução da distância entre o nível estratégico e o nível tático no qual a GI se insere, criando maior facilidade para o entendimento e a tradução da estratégia para a linha de frente, visando uma execução com melhor qualidade, conforme apontado pelas pesquisas de Guth e MacMillan (1986), Judge e Stahl (1995), Floyd e Wooldridge (1997) e Barney e Hesterly (2008).

4.3 COOPERATIVA GAMA

A apresentação da Cooperativa Gama, realizada a seguir, obedece a ordem de apresentação definida: caracterização da cooperativa e do conteúdo estratégico adotado; estrutura organizacional e sistemas de comunicação e informação; respostas apresentadas pela GI participante da pesquisa.

4.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA GAMA

A Cooperativa Gama é uma cooperativa agroindustrial de produção de bens e serviços, com faturamento aproximado de R\$ 100 milhões e com mais de 220 funcionários. Atua a mais de 10 anos no mercado, com sede e unidades concentradas no Paraná. O principal foco de atuação está na comercialização dos produtos de seus cooperados, com destaque para o fomento agrícola, de leite e suínos, farmácia agropecuária, além da industrialização de rações, fornecimento de produtos e serviços voltados à atividade agropecuária e vinicultura. Atua também no segmento de varejo através de supermercado próprio, instalado na cidade sede da cooperativa.

No total de suas atividades, a Gama possui nove unidades, com armazéns, comercialização de insumos agropecuários, vinícola e centro de distribuição.

Seu conteúdo estratégico é voltado prioritariamente para atender as necessidades dos seus cooperados, na sua grande maioria pequenos produtores, dos produtos e serviços acima mencionados, através de uma política de relacionamento aberto, transparente e direto. Tal condição fica evidente quando a Gama disponibiliza, através de seu site e de um cadastramento prévio em suas unidades para fornecimento de login e senha, o acesso dos cooperados ao sistema de informações gerenciais, além de um canal direto de comunicação com a diretoria.

Como forma de buscar aumentar a fidelização de clientes, a cooperativa distribui ao final do exercício até 20% do seu resultado final, na forma de produtos para os cooperados que realizaram suas transações comerciais, entregaram ou compraram produtos na cooperativa. Os insumos são repassados na forma de doações de produtos previamente escolhidos.

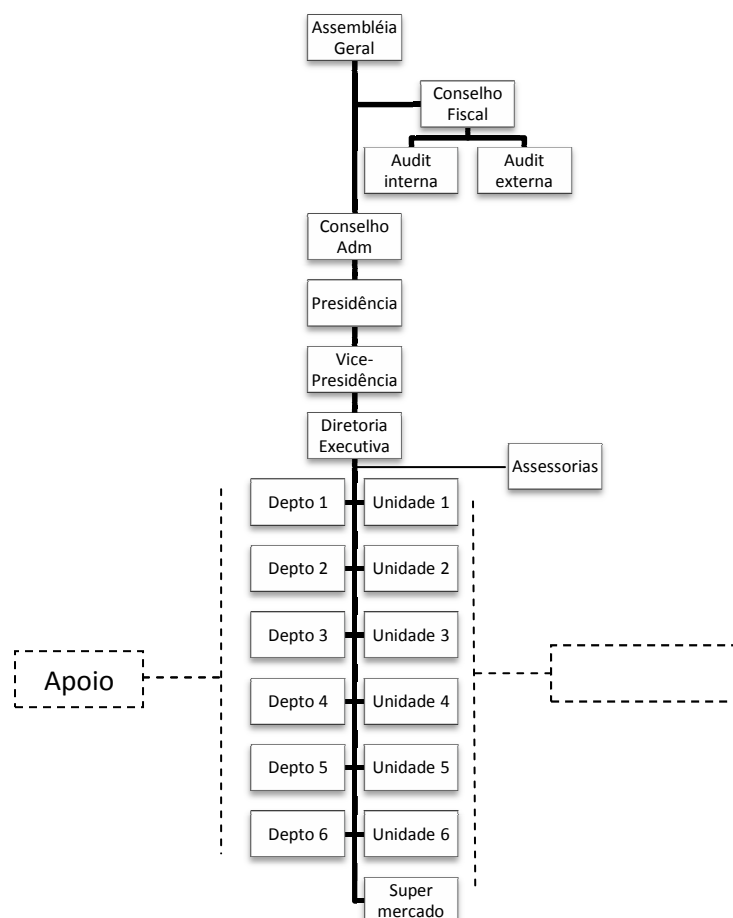
Estrutura Organizacional e Sistemas de Comunicação e Informação

A estrutura organizacional é baseada no modelo hierárquico tradicional de organograma com Assembléia geral, conselho fiscal, conselho de administração, diretoria executiva e gerências de departamentos e unidades em um fluxo hierárquico direto. A GI aponta que o acesso aos níveis hierárquicos superiores ficam facilitados pelo fato da cooperativa ser pequena, tornando as comunicações entre os diferentes níveis hierárquicos mais próxima e imediata.

O sistema de comunicação, observado em campo, se divide em sistemas formais e informais. O sistema formal é dividido em externo e interno. O externo é constituído por informações destinadas ao público em geral e aos seus clientes de modo mais específico. São representados pelo site oficial da empresa, contendo informações sobre a cooperativa, seus produtos e mercados de atuação, panfletos, informativos mensais disponibilizados no site contendo informações de interesse dos seus associados. O interno é representado por e-mails, incluindo o webmail com acesso via site da empresa; murais; reuniões oficiais. O sistema informal é caracterizado por contatos pessoais entre os profissionais, contatos telefônicos, negociações relacionadas ao trabalho cotidiano ou a projetos específicos, conversas realizadas nos intervalos ou ao final de treinamentos gerenciais.

O sistema de informação é caracterizado por sistemas próprios para as áreas em si, desenvolvidos ou adquiridos no mercado conforme as necessidades dos departamentos e unidades. Não há integração entre os módulos das áreas e consequentemente não existe um sistema de BI que atenda a empresa.

Esquema 4 – Modelo de Organograma – Cooperativa Gama



4.3.2 RESPOSTAS APRESENTADAS PELA GI

Foram entrevistadas sete pessoas que ocupam cargo de gerência intermediária, sendo quatro gerentes de departamentos e três gerentes de unidades localizados em diferentes cidades do estado do Paraná, onde a cooperativa oferece seus produtos.

A seguir, apresentam-se o resultado das entrevistas realizadas, com as GIs respondentes numeradas de 24 a 30. O conjunto de respostas será apresentado por objetivo específico assim definido.

PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

Esta análise será dividida em duas partes: análise dos papéis da GI e das práticas da GI.

PAPÉIS DA GI

Papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional

Posicionada logo abaixo da diretoria executiva, a GI da cooperativa Gama tem abaixo de si no organograma a maioria dos funcionários. A estrutura organizacional apresenta um organograma com fluxos definidos na cadeia de comando e controle. O papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional, segundo Wall e Wall (1996), é fundamentalmente de integração entre a alta administração e o restante da organização (ver item 2.2.1.1). Neste contexto, apenas 14,3% (1 respondente) concorda totalmente que o papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional existe e é claro. Concordam parcialmente 71,4% dos respondentes com ponderações relativas à falta de clareza quanto à operacionalização do papel e a maturidade da equipe que compõe a GI. Conforme King et al (2002) ressaltam, o exercício do papel de conexão depende da compreensão das intenções estratégicas da cúpula para então exercer influência direta no alinhamento interno (ver item 2.2.1.1). Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 4	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
4) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional.	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	5 (71,4%)	1 (14,3%)

As respostas dividem-se entre três opções com forte predominância na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 27: “Discordo parcialmente, nós estamos na posição intermediária, mas sofremos muita interferência da diretoria, então a gente tomaria uma decisão que não seria efetuada por discordar da diretoria.”

Gerente 30: “Concordo parcialmente, precisa de uma melhor preparação antes do pessoal. Levando em consideração que temos uma equipe de gestores jovens, mesmo que a cooperativa ofereça alguns treinamentos, a gente sabe que isso não é da noite para o dia.”

Papel de agente nos processos de mudança

As ponderações dos entrevistados em relação ao papel de agente nos processos de mudança organizacional apresentam 42,9% dos respondentes com concordância total de que o papel é claro e executado; e para 57,1% novamente há dúvidas quanto à clareza sobre como as atividades das diferentes áreas se integram e qual o nível de autonomia de cada uma. Para King et al (2002), a compreensão da GI sobre as estratégias é importante para que possam ter maior êxito na sua comunicação e implementação (ver item 2.2.1.2). O entendimento da estratégia começa com a clareza sobre o papel a ser executado. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 5	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
5) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de agente nos processos de mudança organizacional referente a mercados, produtos e resultados almejados.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (57,1%)	3 (42,9%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total, com predomínio da parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 25: “Concordo parcialmente, nessa conexão falta um pouco mais de definição de quem faz o que e como, e qual a autonomia para fazer isso.”

Gerente 27: “Concordo totalmente, porque quando tem uma mudança da GI é muito envolvida para executar essa mudança.”

Papel de desenvolver e utilizar os recursos organizacionais

A utilização de recursos visando à melhoria dos desempenhos referentes ao conteúdo estratégico na Cooperativa Gama apresenta novamente limitantes quanto à clareza para

exercer esse papel e dificuldades para executar o que deles se espera e cumprir o planejamento com o melhor aproveitamento dos recursos. Barney e Hesterly (2008) ressaltam que os recursos podem ser melhor aproveitados pelo uso das capacidades da empresa, tais como trabalho em equipe, cooperação entre funções técnicas, comercial e de criação de novos produtos e serviços (ver item 2.2.1.3). Dos respondentes 28,6% apresentaram concordância total quanto a esse papel da GI na utilização dos recursos e 71,4% apontam restrições quanto à compreensão e execução desse papel. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 6	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
6) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel na utilização dos recursos organizacionais para melhorar o desempenho em relação aos mercados, produtos e resultados almejados.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (71,4%)	2 (28,6%)

As respostas apresentam opções entre a concordância parcial e a concordância total, com forte predomínio da parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 28: “Concordo parcialmente, porque tem profissionais que ainda não cumprem totalmente o seu orçamento.”

Gerente 24: “Concordo parcialmente, eu acho que tem coisa que a gente ainda precisa compreender mais profundamente, a coisa mais clara que dê para a gente ajudar mais.”

No que tange aos incentivos da alta administração para o desenvolvimento de competências, a concordância total sobe para 71,4% dos respondentes. As preocupações de 28,6% com concordância parcial giram em torno da falta de *feedback* para orientar a GI devido a ser uma equipe jovem. Prahalad e Hamel (2005) consideram fundamental que os gerentes compartilhem a mesma visão sobre as competências capazes de gerar diferenciais competitivos para os produtos e serviços da empresa (ver item 2.2.1.3). As observações em campo indicam haver necessidade de maior foco sobre quais competências devem ser desenvolvidas pela GI como um todo para alavancar os resultados da cooperativa. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 7	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
7) A GI costuma ser incentivada pela alta administração a desenvolver competências específicas em seu departamento/unidade relacionadas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (28,6%)	5 (71,4%)

As respostas apresentam opções entre a concordância parcial e a concordância total, com forte predomínio da total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 28: “Concordo parcialmente, hoje existe um acompanhamento da alta administração junto a GI, porém longe do que a gente acredita ser o ideal, por causa dessa situação de formação da alta gerência e também porque não tem como prática e conhecimento a aplicação de ferramentas como *feedback*.”

Gerente 30: “Concordo totalmente, hoje existe isso, hoje sim. Talvez se você me perguntasse há um ano eu diria que não, mas hoje sim.”

Análise dos Papéis da GI

A análise das observações em campo, do posicionamento da GI na constituição do organograma e das repostas da entrevista, permite concluir que há consciência relativa e fragilidade quanto aos papéis a serem exercidos pela GI, devido à falta de clareza sobre como operacionalizar seu papel e como as áreas se integram. Tal condição parece estar relacionada ao fato da equipe ser jovem, a falta de *feedback* da diretoria executiva e incertezas quanto ao nível de autonomia em cada função. Os depoimentos evidenciam a ausência de um foco para o desenvolvimento das competências que permitam melhorar os desempenhos referentes ao conteúdo estratégico da cooperativa. Tais condições criam limitantes para a GI exercer o papel de conciliar as perspectivas estratégicas com as questões cotidianas, conforme atestam King et al (2002) e Wooldridge et al (2008).

PRÁTICAS DA GI

Relações horizontais da GI

As relações horizontais da GI na cooperativa Gama são estabelecidas de forma setorizada, sendo o relacionamento com fornecedores exercido pelas áreas administrativas e o relacionamento com a comunidade e cooperados em geral exercido pelas unidades de atendimento. Para Floyd e Wooldridge (1997) o ambiente externo é o arbitro do valor de qualquer mudança estratégica (ver item 2.3.1). Neste enfoque, 85,7%

dos respondentes apresentaram concordância total de que essa prática é realizada e consta na descrição de cargos de acordo com a função exercida pelo gerente. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 8	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
8) É papel da GI em sua cooperativa estabelecer relações com fornecedores e clientes, e com a comunidade onde está inserida a cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (14,3%)	6 (85,7%)

As respostas apresentam forte predomínio da concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 30: “Concordo parcialmente, isso não vem realizado da forma que precisaria.”

Gerente 28: “Concordo totalmente, hoje na descrição de cargos consta esse papel com fornecedores e clientes para todos que tem essas atividades.”

Relações verticais da GI para cima

Segundo Floyd e Woldridge (1997), a visão e a competitividade requerem a implementação de novas capacidades e, nesse sentido, os processos de influência da GI para cima afetam diretamente o desempenho organizacional (ver item 2.2.2). A prática de sintetizar informações para cima é considerada consistente por 71,4% dos respondentes. As preocupações novamente giram em torno da maturidade da equipe para poder realizar sínteses que permitam uma ação mais consistente da alta administração. Quanto à busca por novas oportunidades e a defesa de novos programas e projetos levados pela GI para a alta administração, a concordância total cai para 14,3%, e a concordância parcial sobe para 71,4%. As dificuldades são relativas à preparação da GI para buscar oportunidades, nível de envolvimento e proatividade. Na observação em campo, percebe-se a preocupação mais voltada à condição operacional da função. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 9	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
9) A GI de sua cooperativa tem por prática sintetizar informações para a alta administração sobre a viabilidade de programas, atividades	1 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (14,3%)	5 (71,4%)

de concorrentes e fornecedores e mudanças no ambiente externo.					
----------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

As respostas dividem-se entre três opções com forte predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 27: “Discordo totalmente, no nosso caso a diretoria sempre está envolvida com todas as áreas da cooperativa, por menor que sejam as decisões que nem precisaria participar ela está sempre envolvida. Ela [GI] não chega a sintetizar informações para cima porque ela [diretoria] está muito envolvida.”

Gerente 30: “Concordo parcialmente, como eu falei na 1ª, como o pessoal ainda não tá preparado, eles não tem o discernimento de fazer esse resumo, às vezes nós passamos apenas o problema e sem soluções. Falta o discernimento para quando você passar o problema, você sintetizar e passar o ‘filé’. O melhor seria nós passarmos as soluções e eles [diretoria] optarem pela melhor solução.”

Gerente 24: “Concordo totalmente, a turma está praticando isso.”

Questão 10	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
10) A GI de sua cooperativa tem por prática justificar e definir novos programas, buscar novas oportunidades para a cooperativa e propor programas e projetos para a alta administração.	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	5 (71,4%)	1 (14,3%)

As respostas dividem-se entre três opções com forte predominância na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 27: “Discordo parcialmente, na minha área isso é feito muito pouco. Na cooperativa como um todo isso acontece bastante, mas na minha área não.”

Gerente 29: “Concordo parcialmente. Nem sempre essa é uma prática tão corrente.”

Gerente 24: “Concordo parcialmente, ainda não estamos muito envolvidos.”

Relações verticais da GI para baixo

Segundo Floyd e Woldridge (1997) as práticas da GI para baixo estão direcionadas para facilitar a adaptação às mudanças e implementar a estratégia deliberada (ver item 2.2.2). Nas práticas relacionadas a facilitar a adaptação de novos projetos para o nível operacional, 28,6% concordam totalmente e 57,1% concordam parcialmente que essa prática existe. Os pontos de divergência dos respondentes giram em torno falta de experiência para realizar, definições que já vêm fechadas de cima para baixo e a impossibilidade de flexibilizar regras. Nas práticas relativas à implementação da

estratégia deliberada pela alta administração junto ao nível operacional, 71,4% concordam totalmente e 28,6% concordam parcialmente que essa prática existe. Há quem considere o fato das decisões virem fechadas da diretoria como um facilitador. Por outro lado, os problemas apontados decorrem da falta de envolvimento nas decisões ou de experiência para realizar. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 11

	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
11) A GI de sua cooperativa tem por prática facilitar a adaptação de novos projetos para o nível operacional ao flexibilizar regulamentos, conquistar tempo, incentivar a discussão informal e a partilha de informações.	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	4 (57,1%)	2 (28,6%)

As respostas dividem-se entre três opções com predominância na concordância parcial.

Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 29: “Discordo parcialmente, algumas coisas vem de cima para baixo.”

Gerente 26: “Concordo parcialmente, a facilitação nem sempre ocorre.”

Gerente 28: “Concordo parcialmente, porque hoje nem todos tem essa experiência, a bagagem necessária para realizar.”

Questão 12

	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
12) A GI de sua cooperativa tem por prática implementar a estratégia deliberada junto ao nível operacional ao monitorar atividades, traduzir objetivos definidos em planos de ação e realizar a venda das iniciativas estratégicas da alta direção para os subordinados.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (28,6%)	5 (71,4%)

As respostas dividem-se entre duas opções com forte predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 24: “Concordo parcialmente, eu acho que ainda não há todo esse envolvimento.”

Gerente 30: “Concordo totalmente, hoje até a gente ganhou em resultados tendo isso. Houve uma mudança de cabeça. Antes tinha muita gente remando para lados contrários. Hoje houve um enxugamento e o meu grande auxílio vem da equipe já. Hoje eu concordo com isso.”

Análise das Práticas da GI

As análises das observações em campo, análise de documentos e repostas das entrevistas realizadas permitem concluir que as relações horizontais são setorizadas, mas ainda carecem de uma visão mais integrada da cooperativa. A análise das relações verticais para cima permite identificar falta de amadurecimento da GI como um todo em relação às diretrizes da cooperativa para poder levar informações ou defender projetos e programas com consistência, havendo casos isolados de gerentes mais preparados. Da mesma forma, as relações verticais para baixo apresentam dificuldade de execução justamente pela falta de compreensão e preparo para traduzir a estratégia para os níveis operacionais. Observações em campo apontam para dificuldade em realizar o orçamento definido. Tais condições podem gerar dificuldade para o êxito da estratégia, conforme exposto por Floyd e Wooldridge (1997).

CONTEÚDO ESTRATÉGICO NA COOPERATIVA

Esta análise será dividida em três partes: a análise do foco social e econômico da estratégia; análise do composto de marketing; e análise da estrutura organizacional, sistemas de comunicação e informação.

Foco Social e Econômico da Estratégia

A percepção de que a estratégia apresenta um foco social claro e consistente na cooperativa Gama foi considerado por 71,4% dos respondentes. Os outros 28,6% destacam o foco comercial como fator de impacto no foco social. Já a análise do foco econômico da estratégia, voltado para o mercado, seus concorrentes e a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua obteve a concordância total de 42,9% dos respondentes, sendo que 57,1% apresentam concordância parcial. O desafio de equilibrar esses dois focos, o social e econômico é destacado por Bialoskorski Neto (2002b), ao apontar que na busca desta conciliação estratégica, há cooperativas que se orientam pelo preponderantemente pelo foco social e outras têm sua atuação social como consequência de seu desempenho econômico (ver item 2.3.1). Embora esta segunda abordagem tenha prevalecido na cooperativa Gama, foram destacadas preocupações referentes à falta de estrutura, preparo para competir e pela necessidade de acerto quanto às ações de conteúdo estratégico. Seguem as

respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 13	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
13) A estratégia da cooperativa apresenta um foco social, considerando o bem-estar e a rentabilidade das atividades produtivas dos diferentes perfis de seus associados.	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	1 (14,3%)	5 (71,4%)

As respostas a questão se apresentam divididas entre três opções, com predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 27: “Discordo parcialmente, hoje o foco das cooperativas é muito mais voltado para a parte econômica do que social.”

Gerente 28: “Concordo parcialmente, hoje o maior foco é o econômico. Hoje o presidente tem uma visão muito mais da parte social e da parte da rentabilidade da parte produtiva. Por ser cooperado ele tem uma visão muito mais social e o diretor executivo muito mais econômico.”

Gerente 25: “Concordo totalmente, a cooperativa se preocupa com o produtor, talvez pelo próprio presidente ser um produtor.”

Questão 14	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
14) A estratégia da cooperativa apresenta um foco econômico, voltado para o mercado, seus concorrentes e a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (57,1%)	3 (42,9%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total, com predomínio da parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 29: “Concordo parcialmente, nos falta um pouco de estrutura para estarmos mais preparados. A gente não é melhor, talvez por causa disso.”

Gerente 25: “Concordo totalmente, estamos tentando ir nesse caminho.”

Análise do Foco Social e Econômico da Estratégia

A análise dos resultados publicados, das repostas da entrevista e da observação em campo nas conversas informais com gerentes da cooperativa permite concluir que existe consonância entre o foco estratégico adotado pela cooperativa Gama e a teoria proposta por Bialoskorski Neto (2002b) sobre a orientação pelo foco econômico como viabilizador de suas ações sociais. Por ser uma cooperativa com recursos limitados, a

questão fundamental para a GI está na capacidade de competir com concorrentes mais preparados e com maior poder financeiro.

O Composto de Marketing

O composto de marketing da cooperativa Gama é formado por produtos e serviços voltados para atender as necessidades de seus clientes nas diferentes atividades agropecuárias (ver item 4.3). Seu mercado de atuação se restringe a cidades próximas de sua sede no Paraná, buscando atuar de maneira mais agressiva com preço, mas preservando as suas margens mínimas. No que tange as ações de promoção, Fajardo (2009) destaca as ações sociais com a finalidade de reforçar os laços de confiança com o cooperado (ver item 2.3.2). Do ponto de vista dos respondentes, 71,4% concordam totalmente com o foco social das ações promocionais, sendo que os demais 28,6% apontam o foco comercial como forte e o direcionamento das ações para alguns segmentos da cooperativa. Não existe uma área de marketing na cooperativa. Em relação à existência de uma orientação clara da alta administração no sentido de reforçar os laços de confiança com o cliente, novamente 71,4% dos respondentes concordam totalmente com essa prática, embora hajam eventuais dúvidas quanto aos impactos negativos de unidades mal sucedidas e que são fechadas na credibilidade do associado com a cooperativa. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 15	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
15) As ações de marketing são pautadas em ações sociais e visam reforçar a confiança do cooperado com a cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	1 (14,3%)	1 (14,3%)	5 (71,4%)

As respostas a questão se apresentam divididas entre três opções, com predominância para a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 29: “Não concordo nem discordo. Essa parte de marketing a gente tem um marketing bom, mas não em todos os segmentos ou unidades. No supermercado é ótimo, agora nas unidades a gente é muito limitado, tanto que a gente tinha uma assessora de imprensa e acabou tirando. E a gente como gestor não pode abraçar tudo.”

Gerente 28: “Concordo parcialmente, hoje a maior parte das ações são focadas no econômico, mas existem ações focadas no social buscando evidenciar a cooperativa, ou seja, o negócio cooperativo.”

Gerente 30: “Concordo totalmente, várias ações foram feitas nesse sentido, sorteio nas feiras de exposição, um parque para as crianças brincarem, as mães fazerem as unhas. Então a gente para o nosso tamanho é muito hábil nessa parte, mesmo não tendo um departamento específico para isso.”

Questão 16	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
16) A GI é orientada para fortalecer as relações de confiança com os cooperados através de informações claras sobre as decisões tomadas pela alta administração, visando facilitar as decisões dos cooperados.	0 (0%)	0 (0%)	1 (14,3%)	1 (14,3%)	5 (71,4%)

As respostas apresentam-se entre três opções, com predominância na concordância total.

Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 29: “Não concordo nem discordo, a gente é orientado sim, mas acho que isso poderia ser melhor; falta uma orientação mais clara. Por exemplo, abre-se uma unidade em fevereiro e fecha-se uma unidade em junho, acho que isso é mal planejado e querendo ou não isso causa um impacto muito grande, então para quem deveria estar fazendo de repente não é tão claro isso.”

Gerente 28: “Concordo parcialmente, eu vejo que hoje isso acontece bastante, mas poderia ser melhor ainda. A GI é orientada no relacionamento para busca de resultado.”

Gerente 24: “Concordo totalmente, é bem clara e o relacionamento com os associados é bastante forte e a gente é orientado para manter esse relacionamento.”

Em relação a possíveis restrições geográficas, conforme abordagem de Fajardo (2009) sobre a necessidade das cooperativas paranaenses necessitarem considerar fortemente o fator geográfico em seus mercados, devido aos acordos de atuação regional (ver item 2.3.1), 57,1% dos respondentes assumiram uma posição de neutralidade na questão (não concordo nem discordo), mas admitem que essa questão está cada vez mais ficando para trás. Dos demais, 28,6% discordam parcialmente e 14,3% concordam parcialmente. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 17	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
17) Na elaboração da estratégia, o fator geográfico é fortemente considerado devido aos acordos de atuação regional.	0 (0%)	2 (28,6%)	4 (57,1%)	1 (14,3%)	0 (0%)

As respostas apresentam-se entre três opções, com predominância na opção não concordo nem discordo. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 30: “Discordo parcialmente, numa base a cooperativa pensa sim. Hoje várias cooperativas entram para vender na nossa região. Então, se a cooperativa se acovardar ela diminui, tem que abrir, estender e ir pra cima.”

Gerente 26: “Não concordo nem discordo, na verdade a gente também não está sendo tão considerado. Já teve, tempos atrás, mas hoje não se usa mais, não se considera mais.”

Gerente 24: “Não concordo nem discordo, porque na realidade a briga é grande sim. Hoje o produtor está em divisa, mas o produtor está ali para qualquer cooperativa e ele pode se associar.”

Análise do Composto de Marketing

A análise do composto de marketing da cooperativa Gama, através de documentos, observações em campo e respostas apresentadas na entrevista, permite concluir que este é voltado para as ações sociais na busca da construção de relações de confiança com o produtor, com preços competitivos e, às vezes, como foi observado em seu supermercado, com campanhas promocionais mais agressivas. Em relação ao fator geográfico, os apontamentos da GI participante permitem concluir que o comportamento competitivo também predomina na cooperativa Gama e também na das cooperativas concorrentes que entram nas cidades onde atuam as suas unidades, sem se importar com a restrição de mercados devido aos acordos de atuação regional.

Estrutura Organizacional, Sistemas de Comunicação e Informação

Para Mintzberg et al (2008) e Barney e Hesterly (2008), estratégia e estrutura organizacional são independentes mas apresentam influência mútua, pois a escolha da estratégia deve levar em consideração a realidade e potencialidade da estrutura vigente. Para Oliveira (2001) os maiores problemas se encontram na falta de alinhamento entre estrutura e estratégia e a não consideração das partes integrantes a fim de encontrar a melhor estrutura em relação ao porte da cooperativa. Para Hall (2004) a centralização e imposição de regras ao reduzir muito a participação dos membros na tomada de decisão gera efeitos de alienação sobre o trabalho e os relacionamentos próximos (entre equipes e áreas). Questionada se a estrutura organizacional facilita a atuação da GI quanto às definições estratégicas da cooperativa, 71,4% dos respondentes apresentaram concordância parcial, e 28,6% concordância total. Os problemas apresentados giram em torno da falta de clareza quanto à autonomia e estrangulamentos de informações em algumas áreas que impactam no tempo da tomada de decisões. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 18	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
18) A estrutura organizacional da cooperativa facilita a atuação da GI quanto às definições de mercados, produtos e resultados almejados realizadas pela alta administração.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (71,4%)	2 (28,6%)

As respostas dividem-se entre duas opções com forte predominância na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 28: “Concordo parcialmente, é bastante enxuta e há áreas de estrangulamento. Ela não atende tudo. As áreas que tem um fluxo maior de informações daqui a pouco não conseguem gerar o retorno rápido necessário para a tomada de decisões.”

Gerente 24: “Concordo parcialmente, às vezes falta um pouco de clareza pra gente sobre até onde a gente pode ir.”

Gerente 30: “Concordo totalmente, a estrutura facilita. Em um ano a gente enxugou a nossa estrutura e aumentou a demanda. Eu gerencio duas unidades. As cooperativas otimizaram melhor o quadro delas, então, eu acho que hoje a gente é até mais ágil.”

O sistema de comunicação da cooperativa está em consonância com Hall (2004), fluindo pela estrutura hierárquica e sua cadeia de comando e controle, por meio direto e meios eletrônicos, tanto vertical como horizontal, sendo: as verticais influenciadas por fatores como intimidação entre transmissor e receptor, diferenças de *status* e modelos de percepção diferentes; as horizontais pela qualidade da comunicação entre a equipe e entre subunidades (ver item 2.3.2). Nesta questão, 57,1% concordam parcialmente e 42,9% concordam totalmente que os sistemas de comunicação utilizados facilitam o trabalho da GI quanto às deliberações estratégicas da cooperativa. Os limitantes citados são relativos à autonomia na busca de meios de comunicação com o cliente. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 19	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
19) Os sistemas ou meios de comunicação utilizados pela GI para realizar o seu trabalho de gerente favorecem sua atuação quanto a deliberações estratégicas da cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (57,1%)	3 (42,9%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total, com predomínio da parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 25: “Concordo parcialmente, a comunicação com o foco social, no relacionamento com o cliente, eu não tenho [clara a minha] autonomia, até onde posso ir.”

Gerente 27: “Concordo totalmente, para nós hoje, nós temos.”

O sistema de informações, segundo Jerônimo (2010), deve ser capaz de fornecer dados com alto nível de confiabilidade e segurança para a GI e a alta administração poderem realizar análises entre os resultados almejados e obtidos, de modo a organizar e integrar os fluxos operacionais, de modo a sustentar o modelo de negócios adotado (ver item 2.3.2). Entre os participantes da pesquisa, 71,4% concordam parcialmente e não houve concordância total nessa questão sobre o quanto o sistema facilita o trabalho da GI em relação ao conteúdo estratégico da cooperativa. Os problemas citados referem-se à incapacidade do sistema suprir a necessidade da área, tempo de resposta e qualidade das informações, controle de produtos. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 20	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
20) Os sistemas de informação disponibilizados pela cooperativa para a GI realizar o seu trabalho de Gerente favorecem sua atuação quanto ao conteúdo estratégico da cooperativa.	1 (14,3%)	0 (0%)	1 (14,3%)	5 (71,4%)	0 (0%)

As respostas a questão se apresentam divididas entre três opções, com predominância para a concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 27: “Discordo totalmente, hoje o sistema que utilizamos não supre em nada a necessidade da gente aqui.”

Gerente 24: “Concordo parcialmente, precisa melhorar o tempo de resposta e a qualidade das informações.”

Gerente 26: “Concordo parcialmente, o sistema é muito lento, demora demais ao trazer informação para nós, ele ainda não está totalmente pronto para a Cooperativa, hoje a gente tá adequando ele.”

Análise da Estrutura Organizacional, Sistemas de Comunicação e Informação

A análise dos sistemas de comunicação e informação utilizados, da estrutura hierárquica e sistema de trabalho e das repostas das entrevistas, permite concluir que as principais dificuldades apresentadas pela GI, em sua atuação quanto às deliberações estratégicas da cooperativa, encontram-se no desconhecimento dos respondentes sobre seu nível de autonomia no exercício da função e na dificuldade em operacionalizar o planejamento

para cumprir o orçamento definido, necessitando de ajustes operacionais para evitar travas desnecessárias na execução das atividades, conforme apresentado por Hall (2004). A falta de ajuste entre a estrutura organizacional e os sistemas de comunicação e informação impacta na agilidade de informações e segurança quanto às ações possíveis para as decisões e implementações das estratégias deliberadas.

IMPACTO DOS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA

Esta análise será dividida em três partes: a análise do envolvimento da GI nas decisões relativas ao conteúdo estratégico da cooperativa; da adesão e compromisso com as decisões realizadas; e do impacto da GI no conteúdo estratégico da cooperativa.

O Envolvimento da GI nas Decisões Estratégicas

Segundo a definição constitutiva utilizada nesta pesquisa, com base no trabalho de Judge e Stahl (1995), o grau de envolvimento da GI com a estratégia está diretamente relacionado ao fornecimento de inputs para a formulação das estratégias, impactando inclusive sobre seus esforços para implementação dessas estratégias. Questionados se as ações da alta administração favorecem seu envolvimento nas decisões relativas ao conteúdo estratégico da cooperativa, 42,9% dos respondentes concordaram totalmente e 57,1% concordaram parcialmente. Questionados se o envolvimento da GI é alto com as definições realizadas houve uma inversão nos valores percentuais, sendo a concordância total com 57,1% e a parcial em 42,9%, demonstrando o envolvimento da GI nas decisões relativas ao conteúdo estratégico da cooperativa. Conforme apontado por Guth e MacMillan (1986), lacunas da compreensão da GI sobre as estratégias pode apresentar efeitos nocivos relevantes sobre seus esforços para a implementação eficaz dessas estratégias (ver item 2.2.1.1). As dificuldades ainda apresentadas pela GI giram em torno de decisões que vem prontas, envolvimento apenas nas fases preliminares das decisões, falta de uma aceitação plena pela GI quanto às decisões tomadas e validação pela alta administração das abordagens realizadas por alguns gerentes, embora tal fato dependa da maturidade das colocações realizadas. Entretanto, a oportunidade e abertura para participação pode ser percebida. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 21	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
21) As ações realizadas pela alta administração favorecem o envolvimento da GI nas decisões relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (57,1%)	3 (42,9%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total, com predomínio da parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 28: “Concordo parcialmente, geralmente elas são esclarecidas em reuniões, são muito bem esclarecidas, nem sempre são aceitas, então talvez não tenha todo o envolvimento.”

Gerente 30: “Concordo totalmente, ontem mesmo eu tive uma questão de inadimplência em que sentei eu e o presidente e ele disse “olha se eu tive alguma atitude errada você me fala porque na ocasião você não estava e o produtor veio falar comigo, mas essa parte é sua”. Então, basicamente você ver o teu gestor falar contigo assim, eu me sinto mais acreditado. Então é bem aberto para falar de tudo. Talvez no futuro não aconteça isso, mas hoje eu tenho voz ativa.”

Questão 22	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
22) O grau de envolvimento da GI de sua cooperativa em relação às definições de mercados, produtos e resultados almejados é alto.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (42,9%)	4 (57,1%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total, com predomínio da total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 24: “Concordo parcialmente, seguindo a mesma linha, às vezes o seu envolvimento existe, mas em nenhum momento é válido.”

Gerente 27: “Concordo parcialmente, porque poderia ser melhor, a gente se envolve, mas nas decisões finais não e isso poderia melhorar e muito.”

Gerente 26: “Concordo totalmente, ele é alto, o pessoal se envolve.”

Análise do Envolvimento da GI nas Decisões Estratégicas – Cooperativa Gama

A observação em campo e a análise das respostas evidenciam a possibilidade de envolvimento da GI no fornecimento de inputs para as decisões relativas ao conteúdo estratégico. Por ser uma cooperativa com menor número de funcionários há maior facilidade de acesso a toda diretoria, fato observado em campo, inclusive com abertura do presidente às ponderações da equipe. O fator restritivo está na análise dos papéis e práticas da GI (ver item 5.3.1), onde a falta de maturidade da equipe ou de clareza quanto aos papéis e práticas possa criar limitantes para que a oportunidade de contribuir

seja aproveitada pela GI de maneira produtiva. Segundo Barney e Hesterly (2008), a falta de envolvimento da GI acarreta na utilização incompleta de informações para as análises internas realizadas pela alta administração e limita o entendimento da GI sobre a estratégia escolhida, gerando dificuldades para tradução para o pessoal de frente (ver item 2.2.1.2). A cooperativa Gama demonstra abertura neste sentido, mas pode não estar tendo o melhor aproveitamento das contribuições da GI pelos problemas acima descritos.

A Adesão e Compromisso da GI com as Decisões Realizadas

Para aumentar os esforços da GI nos processos de mudança estratégica, a pesquisa de Judge e Stahl (1995) consideram como fatores cruciais: a participação na formulação da estratégia; a pressão e as táticas de comunicação utilizadas pela alta gerência; a pressão do tempo para implementação da mudança; a magnitude e os recursos disponíveis para implementação (ver item 2.2.1.2). As respostas apresentadas sobre as ações realizadas pela alta administração para favorecer a adesão e compromisso da GI obtiveram um equilíbrio entre a concordância total e parcial em 42,85%, com 14,3% (1 respondente) com discordância parcial. Dentre os fatores apresentados acima por Judge e Stahl (1995), a falta de percepção do incentivo para participar e a baixa valoração das opiniões pela alta administração foram registrados. Questionados sobre o grau de adesão e compromisso na implementação das estratégias deliberadas 85,7% dos respondentes acredita que é alto e 14,3% concordam parcialmente. As ressalvas, neste caso, referem-se à própria atuação da GI, ao despreparo ou falta de conhecimento para poder executar corretamente. Seguem as respostas obtidas para as duas questões relacionadas ao tema e os depoimentos para exemplificar:

Questão 23	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
23) As ações realizadas pela alta administração favorecem a adesão e o compromisso da GI na implementação das estratégias relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	3 (42,85%)	3 (42,85%)

As respostas concentram-se em três opções com equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 27: “Discordo parcialmente, essas ações não estão facilitando essa adesão.”

Gerente 28: “Concordo parcialmente, às vezes não estão em consonância às ações. Então as gerências de cada setor têm um trabalho pelo qual elas tem *know how* e às vezes a administração não considera.”

Gerente 25: “Concordo totalmente, existem ações nesse sentido.”

Questão 24	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
24) O grau de adesão e compromisso da GI em relação aos mercados, produtos e resultados almejados definidos pela alta administração é alto.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (14,3%)	6 (85,7%)

As respostas apresentam-se entre concordância parcial e total, com forte predominância na total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 24: “Concordo parcialmente, acho que não há envolvimento. Pelo fato de não existir essa consideração [validação de opiniões], não há um envolvimento 100%.”

Gerente 29: “Concordo totalmente, o pessoal abraça mesmo.”

Gerente 30: “Concordo totalmente, hoje eu concordo que compra. Talvez a falta de conhecimento seja um dificultador, mas a vontade tem. Nós temos uma equipe muito jovem. Nós já tivemos época em que tinha gente com pouca vontade, mas hoje não.”

Análise da Adesão e Compromisso da GI com as Decisões Realizadas

A observação em campo das dificuldades dos gerentes e a análise das respostas apresentadas permite concluir que o grau de adesão e compromisso da GI na implementação das estratégias deliberadas é alto. Porém, sua efetividade parece estar diretamente relacionada à oportunidade de envolvimento e à capacidade de compreensão e execução das estratégias deliberadas. As oportunidades de envolvimento são bem percebidas pela maioria dos respondentes e há depoimentos que atestam a vontade para realizar. Entretanto, no caso da cooperativa Gama as limitações de maturidade ou preparo de alguns gerentes pode criar limitantes para a obtenção de melhores resultados. Neste sentido, cabe ressaltar a importância da GI possuir uma melhor compreensão das escolhas estratégicas e condições pessoais para a implementação exitosa das mesmas, conforme é apresentado por Guth e MacMillan (1986), Judge e Stahl (1995) e Barney e Hesterly (2008).

O Impacto da GI no Conteúdo Estratégico da Cooperativa

A pesquisa de Guth e MacMillan (1986) aponta que os esforços da GI na implementação dos processos de mudança estão atrelados a capacidade percebida de realizar a implementação, a probabilidade percebida de sucesso da mesma e a coerência percebida entre os objetivos pessoais e organizacionais (ver item 2.2.1.2). As questões finais da entrevista buscam explorar a percepção de impacto da GI da cooperativa Gama sobre o conteúdo estratégico adotado, analisando: a oportunidade de participação; a consulta e as informações sobre os impactos da atuação do gerente em seu departamento ou unidade realizada pela alta administração; e a participação direta da GI nos processos de mudança do conteúdo estratégico.

Em relação à oportunidade de contribuir com as definições realizadas pela alta administração sobre o conteúdo estratégico, 71,4% dos respondentes concordam totalmente que a oportunidade existe e 28,6% concordam parcialmente. As observações em campo e a participação em reuniões permitem confirmar a existência desta oportunidade. A questão está justamente na qualidade da contribuição. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 25	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
25) Em seu trabalho como gerente, há oportunidade para contribuir com as definições da alta administração em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (28,6%)	5 (71,4%)

As respostas apresentam-se entre concordância parcial e total, com forte predominância na total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 24: “Concordo parcialmente, a opinião não é bem considerada.”

Gerente 27: “Concordo totalmente, porque se eu tiver condições de gerar informações eles estão abertos a essas informações.”

Gerente 30: “Concordo totalmente, a gente sempre busca alcançar alguma coisa, então podemos mais. Eu me sinto realmente participativo nessa questão.”

Em relação à consulta da alta administração para a GI sobre como as atividades do departamento ou unidade poderão impactar o conteúdo estratégico da cooperativa, 57,1% dos respondentes concorda totalmente que essa prática ocorre e 42,9% concorda parcialmente. As concordâncias parciais referem-se maior concentração das consultas

no que se refere à constituição do orçamento do departamento ou unidade em vez da consulta das expertises dos profissionais propriamente. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 26	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
26) Você é consultado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (42,85%)	4 (57,1%)

As respostas apresentam um equilíbrio entre a concordância parcial e a concordância total, com predomínio da parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 28: “Concordo parcialmente, existe uma consulta na parte de orçamento, no que vai impactar no resultado da cooperativa, mas poderia ser mais, haver mais consulta, mais troca.”

Gerente 23: “Concordo totalmente, eu sou consultado sim.”

Em relação ao fornecimento de informações sobre como as atividades do departamento ou unidade poderão impactar no conteúdo estratégico da cooperativa, após definido, 71,4% concorda totalmente e 14,3% concorda parcialmente e 14,3% discorda parcialmente. As discordâncias referem-se à necessidade de existir um sistema de *feedback* mais efetivo, a inexistência de um canal específico para a GI receber essas informações ou a falta de estrutura para poder apresentar uma resposta diferente frente às ações da concorrência. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 27	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
27) Você é informado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.	0 (0%)	1 (14,3%)	0 (0%)	1 (14,3%)	5 (71,4%)

As respostas se apresentam divididas em três opções com forte predominância na concordância total. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 27: “Discordo parcialmente, porque eu acho que isso poderia ser melhor, falta um pouco mais de *feedback*, às vezes as coisas são faladas na correria, sem uma sentada para conversar sobre esse *feedback* realmente.”

Gerente 29: “Concordo parcialmente, acho que muitas vezes a gente é informado, só que não tem muito o que se fazer também. A gente sabe que determinada ação de uma concorrência pode dar um reflexo para nós aqui, só que a gente muitas vezes está com as mãos atadas, até pela questão da estrutura.”

Gerente 28: “Concordo totalmente, sempre, eu sou informado.”

Gerente 24: “Concordo totalmente, o *feedback* existe.”

Em relação à participação direta nos processos de mudança no conteúdo estratégico da cooperativa houve maior divisão de posicionamentos, onde 28,6% apresentaram concordância total, 42,8% apresentaram concordância parcial e novamente 28,6% apresentaram posição de neutralidade (não concordo nem discordo). As restrições referem-se à possibilidade de participar apenas nas questões mais básicas ou relativas à área sob responsabilidade, impedindo uma visão mais sistêmica da organização. Seguem as respostas obtidas e os depoimentos para exemplificar:

Questão 28	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
28) Você é consultado ou participa dos processos de mudanças em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	2 (28,6%)	3 (42,8%)	2 (28,6%)

As respostas se apresentam divididas em três opções com leve predominância na concordância parcial. Seguem exemplos dos depoimentos apresentados:

Gerente 30: “Não concordo nem discordo, participo e sou consultado no que diz respeito a minha área, na minha unidade, mas no geral não.”

Gerente 28: “Não concordo nem discordo, em algumas situações sim, em algumas situações não. Às vezes a informação nem vem, chega por outras vias pronta, decisões já tomadas.”

Gerente 29: “Concordo parcialmente, eu sou consultado na minha unidade, mas não da cooperativa como um todo.”

Gerente 27: “Concordo parcialmente, apenas nas decisões mais básicas, as grandes decisões somente a diretoria.”

Gerente 26: “Concordo totalmente, a gente é consultado.”

Análise do Impacto da GI no Conteúdo Estratégico da Cooperativa

As observações em campo e a análise das questões acima permitem concluir que há oportunidade para a GI participar e, conseqüentemente, impactar nas definições do conteúdo estratégico da cooperativa Gama. Entretanto, os dados levantados na pesquisa indicam que as práticas da alta administração quanto à participação da GI nos processos de mudança são direcionadas para a coleta de informações de base operacional. Esta prática parece ser alimentada pelo nível de preparo da GI em alguns casos, quando a atuação é mais limitada ao foco operacional e, portanto, restrito para contribuir significativamente nas questões de foco estratégico. Mesmo assim, a análise da

cooperativa Gama aponta para a proximidade entre o nível estratégico e o nível tático no qual a GI se insere, criando as bases para o entendimento e a tradução da estratégia para a linha de frente. Parece faltar ainda um método para preparar a GI para esse novo patamar na função, visando uma execução com melhor qualidade, conforme apontado pelas pesquisas de Guth e MacMillan (1986), Judge e Stahl (1995), Floyd e Wooldridge (1997) e Barney e Hesterly (2008).

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE GERAL DOS DADOS

A seguir, é apresentado o resultado compilado das entrevistas realizadas com as trinta gerências intermediárias das três cooperativas, apresentadas em seus respectivos estudos de caso. A formatação utilizada foi de apresentar a análise geral de cada bloco de questões relativas a: papéis e práticas da GI; conteúdo estratégico das cooperativas; impacto dos papéis e práticas da GI no conteúdo estratégico das cooperativas.

PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA

	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
Objetivo específico: Definir os papéis e práticas da gerência intermediária					
4) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional.	0 (0%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)	17 (56,7%)	11 (36,7%)
5) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de agente nos processos de mudança organizacional referente a mercados, produtos e resultados almejados.	0 (0%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)	18 (60%)	10 (33,4%)
6) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel na utilização dos recursos organizacionais para melhorar o desempenho em relação aos mercados, produtos e resultados almejados.	0 (0%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)	16 (53,4%)	12 (40%)
7) A GI costuma ser incentivada pela alta administração a desenvolver competências específicas em seu departamento/unidade relacionadas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	2 (6,7%)	2 (6,7%)	9 (30%)	17 (56,6%)
8) É papel da GI em sua cooperativa estabelecer relações com fornecedores e clientes, e com a comunidade onde está inserida a cooperativa.	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)	7 (23,3%)	22 (73,4%)

9) A GI de sua cooperativa tem por prática sintetizar informações para a alta administração sobre a viabilidade de programas, atividades de concorrentes e fornecedores e mudanças no ambiente externo.	0 (0%)	2 (6,7%)	0 (0%)	11 (36,7%)	17 (56,6%)
10) A GI de sua cooperativa tem por prática justificar e definir novos programas, buscar novas oportunidades para a cooperativa e propor programas e projetos para a alta administração.	1 (3,3%)	1 (3,3%)	3 (10%)	16 (36,7%)	17 (56,7%)
11) A GI de sua cooperativa tem por prática facilitar a adaptação de novos projetos para o nível operacional ao flexibilizar regulamentos, conquistar tempo, incentivar a discussão informal e a partilha de informações.	0 (0%)	5 (16,7%)	0 (0%)	14 (46,7%)	11 (36,6%)
12) A GI de sua cooperativa tem por prática implementar a estratégia deliberada junto ao nível operacional ao monitorar atividades, traduzir objetivos definidos em planos de ação e realizar a venda das iniciativas estratégicas da alta direção para os subordinados.	0 (0%)	2 (6,7%)	0 (0%)	11 (36,7%)	17 (56,6%)

Análise Geral dos Papéis e Práticas da GI

A análise dos resultados compilados permite identificar lacunas quanto ao melhor desempenho dos papéis a serem executados pela GI das cooperativas. Há dúvidas de diversas naturezas sobre o que significam esses papéis, seus limites ou como executá-los adequadamente. Não se identificou incentivos estratégicos da alta administração quanto ao desenvolvimento de competências organizacionais, direcionadas para alavancar o negócio, como evidenciados no trabalho de King et al (2002). Quando existem, são prioritariamente incentivos setoriais, fragilizando o alinhamento da GI quanto ao conteúdo estratégico das cooperativas (WOOLDRIDGE et al, 2008).

A análise das relações horizontais evidencia que a prática de atuar junto a clientes, fornecedores e comunidade é clara para a GI cujo setor ou unidade que está diretamente envolvido nela. A análise das relações verticais para cima permite identificar dificuldades de relacionamento e comunicação entre a GI e a alta administração, apontando lacunas de entendimento mútuo em relação às abordagens estratégicas, condição considerada fundamental por Floyd e Wooldridge (1997) e Hall (2004) para a qualificação do desempenho organizacional. Na análise das relações verticais para baixo, como decorrência, ficam evidentes as dificuldades da GI para traduzir e

implementar as deliberações estratégicas para o nível operacional, conforme exposto por Floyd e Wooldridge (1997).

CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS

	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
Objetivo específico: Caracterizar o conteúdo estratégico nas Cooperativas.					
13) A estratégia da cooperativa apresenta um foco social, considerando o bem-estar e a rentabilidade das atividades produtivas dos diferentes perfis de seus associados.	0 (0%)	3 (10%)	4 (13,3%)	5 (16,7%)	18 (60%)
14) A estratégia da cooperativa apresenta um foco econômico, voltado para o mercado, seus concorrentes e a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua.	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)	8 (26,7%)	21 (70%)
15) As ações de marketing são pautadas em ações sociais e visam reforçar a confiança do cooperado com a cooperativa.	2 (6,7%)	1 (3,3%)	5 (16,7%)	12 (40%)	10 (33,3%)
16) A GI é orientada para fortalecer as relações de confiança com os cooperados através de informações claras sobre as decisões tomadas pela alta administração, visando facilitar as decisões dos cooperados.	0 (0%)	0 (0%)	3 (10%)	9 (30%)	18 (60%)
17) Na elaboração da estratégia, o fator geográfico é fortemente considerado devido aos acordos de atuação regional.	9 (30%)	9 (30%)	8 (26,6%)	4 (13,3%)	0 (0%)
18) A estrutura organizacional da cooperativa facilita a atuação da GI quanto às definições de mercados, produtos e resultados almejados realizadas pela alta administração.	2 (6,7%)	2 (6,7%)	3 (10%)	18 (60%)	5 (16,6%)
19) Os sistemas ou meios de comunicação utilizados pela GI para realizar o seu trabalho de gerente favorecem sua atuação quanto às deliberações estratégicas da cooperativa.	2 (6,7%)	0 (0%)	2 (6,7%)	13 (43,3%)	13 (43,3%)
20) Os sistemas de informação disponibilizados pela cooperativa para a GI realizar o seu trabalho de gerente favorecem sua atuação quanto ao conteúdo estratégico da cooperativa.	1 (3,3%)	1 (3,3%)	3 (10%)	18 (60%)	7 (23,4%)

Análise Geral do Conteúdo Estratégico das Cooperativas

Em todos os três estudos de caso foi identificado a predominância do foco econômico como viabilizador do foco social das cooperativas. As abordagens da GI para confirmar esta análise apresentam argumentos voltados para a necessidade de equilíbrio financeiro para que se possa gerar benefícios mais consistentes aos associados, seja por práticas adotadas há muitos anos, por pressões financeiras de resultados recentes ou por escassez de recursos.

No composto de marketing os estudos de caso evidenciam a preocupação das cooperativas em oferecer produtos e serviços valorizados pelos seus clientes, com os quais buscam reforçar as relações de confiança. As ações de marketing, entretanto, apresentam um foco mais comercial do que social, embora a preocupação com o papel social das cooperativas tenha sido identificada na pesquisa. Já em relação aos acordos de atuação regional, há clara discordância da abordagem de Fajardo (2009), pois fica evidente pelas respostas apresentadas que esse tipo de acordo vem sendo posto de lado na escolha dos mercados de atuação, em um processo competitivo mais direto entre as cooperativas.

Na adequação entre estratégia e estrutura, as dificuldades oriundas da estrutura organizacional foram identificadas como os principais gargalos para atuação da GI em relação ao conteúdo estratégico das cooperativas pesquisadas, em consonância com a abordagem de Hall (2004) sobre a centralização, a imposição de regras e a redução da participação dos membros na tomada de decisão como fato gerador efeitos de alienação sobre o trabalho e os relacionamentos próximos (entre equipes e áreas). A análise dos resultados permite concluir que as dificuldades de ajuste entre o nível de centralização e os fluxos de comunicação e informações impactam diretamente no tempo para tomada de decisões e no alinhamento vertical dos fatores estratégicos, representando um entrave significativo para a atuação da GI em relação ao conteúdo estratégico. Tal fato pode comprometer a correta implementação das deliberações estratégicas das cooperativas frente aos seus desafios competitivos.

Os problemas na comunicação vertical para cima e horizontais entre áreas apresentam dificuldades relacionadas a estrutura. Já o sistema de informação não é visto como problema devido a baixa expectativa ou desconhecimento da GI quanto ao seu uso para agregar valor real às suas atividades e ao negócio, conforme exposto por Jerônimo (2010).

IMPACTO DOS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DE COOPERATIVAS PARANAENSES

	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
Objetivo específico: Identificar o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária no conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses					
21) As ações realizadas pela alta administração favorecem o envolvimento da GI nas decisões relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	1 (3,4%)	4 (13,3%)	4 (13,3%)	12 (40%)	9 (30%)
22) O grau de envolvimento da GI de sua cooperativa em relação às definições de mercados, produtos e resultados almejados é alto.	1 (3,3%)	3 (10%)	1 (3,3%)	13 (43,4%)	12 (40%)
23) As ações realizadas pela alta administração favorecem a adesão e o compromisso da GI na implementação das estratégias relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa	0 (0%)	1 (3,3%)	4 (13,3%)	16 (53,4%)	9 (30%)
24) O grau de adesão e compromisso da GI em relação aos mercados, produtos e resultados almejados definidos pela alta administração é alto.	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)	14 (46,7%)	15 (50%)
25) Em seu trabalho como gerente, há oportunidade para contribuir com as definições da alta administração em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	0 (0%)	2 (6,7%)	1 (3,3%)	9 (30%)	18 (60%)
26) Você é consultado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.	2 (6,7%)	2 (6,7%)	3 (10%)	11 (36,6%)	12 (40%)
27) Você é informado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.	0 (0%)	3 (10%)	5 (16,6%)	11 (36,7%)	11 (36,7%)
28) Você é consultado ou participa dos processos de mudanças em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.	4 (13,3%)	2 (6,7%)	4 (13,3%)	9 (30%)	11 (36,7%)

Análise Geral do Impacto dos Papéis e Práticas da GI no Conteúdo Estratégico das Cooperativas Paranaenses

O grau de envolvimento da GI está diretamente relacionado ao fornecimento de inputs para formulação das estratégias (JUDGE; STAHL, 1995; BARNEY; HESTERLY, 2008). Os fatores apontados pelos respondentes permitem identificar as limitações das contribuições da GI para a formulação das estratégias. Dificuldades de comunicação entre a GI e a alta administração impactam desfavoravelmente os seus esforços para a implementação eficaz das mesmas e, em consequência, acarretar prejuízos para a competitividade das cooperativas.

Segundo Guth e MacMillan (1986), as percepções da GI sobre a capacidade de implementar a estratégia, sobre as chances de sucesso na implementação e o nível de alinhamento entre objetivos organizacionais e pessoais são fatores fundamentais para os esforços na execução da estratégia. Judge e Stahl (1995) complementam a questão considerando a participação na formulação da estratégia como um ponto crucial para os esforços da GI nos processos de mudança estratégica. A adesão e o compromisso estão diretamente relacionados ao grau de envolvimento da GI nas decisões estratégicas. As barreiras apresentadas na pesquisa quanto à adesão e o compromisso permitem concluir que há dificuldades consideráveis para a GI operacionalizar as decisões da alta administração com eficácia, quer pelo nível de esforço em si, quer pelas dificuldades de compreensão e tradução para o nível operacional.

A análise das respostas apresentadas nesta pesquisa evidencia que o impacto da GI nas decisões de conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses ainda apresenta limitações consideráveis. Existe oportunidade de contribuição, mas com predominância de uma participação setorial, com foco mais operacional do que estratégico. Cabe ressaltar aqui o fato da cooperativa Beta ter iniciado recentemente um processo mais participativo da GI nas decisões de conteúdo estratégico, estando em fase de transição de uma atuação operacional para estratégica. De modo geral, as cooperativas apresentam dificuldades para preparar a GI para uma atuação mais estratégica. Tal condição reflete-se em obstáculos para o alinhamento vertical dos fatores estratégicos rumo à conquista de um desempenho superior das cooperativas nos atuais cenários competitivos. A pesquisa evidencia a distância das decisões de nível estratégico para as ações operacionais, pela limitações do elemento de conexão no nível tático: a gerência intermediária. Tal análise permite concluir que a alta administração das cooperativas

acessam informações internas parciais para a formulação de suas estratégias e limitantes consideráveis quanto à sua implementação, conforme exposto pelas pesquisas de Guth e MacMillan (1986), Judge e Stahl (1995), Floyd e Wooldridge (1997), Barney e Hesterly (2008) e Wooldridge et al (2008) e corroboradas por esta pesquisa.

5. CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa descritiva e interpretativa, realizada pelo método qualitativo em multinível é um estudo de casos múltiplos realizado em três cooperativas localizadas no estado do Paraná. Devidamente caracterizadas por fatores relacionados receita bruta, número de funcionários, produtos e serviços, estrutura organizacional, sistemas de informação e comunicação, cada cooperativa foi analisada para identificar como as suas gerências intermediárias vêm exercendo seus papéis e práticas frente aos seus desafios cotidianos, em que nível sua atuação se restringe a busca pela eficiência operacional ou se expande para participar de maneira mais efetiva nas decisões referentes às abordagens do conteúdo estratégico em suas organizações.

A seguir será apresentada a síntese dos achados nos processos de coleta e análise de dados e as conclusões pertinentes ao objetivo geral desta pesquisa.

5.1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS

Três cooperativas relacionadas ao agronegócio paranaense foram objeto de estudo de caso nesta pesquisa. Duas cooperativas são de produção ou singulares, com atividades agroindustriais em diferentes negócios e a terceira é uma cooperativa central com produtos voltados principalmente para atender às cooperativas singulares em geral.

O estado do Paraná, com participação de 5,9% no PIB brasileiro, tem sua economia fortemente ligada ao agronegócio e as cooperativas têm papel fundamental nesse processo (IPARDES, 2010). As cooperativas paranaenses representaram 53% do PIB agrícola do estado do Paraná em 2009, totalizando R\$ 24,9 bilhões de faturamento, com estimativa de R\$ 28 bilhões para 2010, representando 54% do PIB paranaense (OCEPAR, 2011).

Tais números evidenciam o desempenho positivo das cooperativas na economia do estado e, portanto, frente aos seus desafios competitivos. As abordagens desta pesquisa visam favorecer a compreensão de como os papéis e práticas da gerência intermediária vem contribuindo neste sentido e apontar oportunidades de melhoria na gestão do conteúdo estratégico das cooperativas frente a cenários cada vez mais competitivos.

Com o objetivo de melhor analisar diferentes realidades do cooperativismo paranaense, foram escolhidas empresas de diferentes estruturas e atividades, neste estudo, denominadas de Alfa, Beta e Gama respectivamente.

Os papéis e práticas da gerência intermediária e seus impactos no conteúdo estratégico das cooperativas pesquisadas foram analisados através de documentos e registros, observação direta em campo e entrevistas realizadas com 30 profissionais que ocupam esta função.

5.1.2 OS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GI NAS COOPERATIVAS

Quais são os papéis exercidos pela GI nas cooperativas?

O conhecimento e a interpretação dos papéis e práticas da gerência intermediária nas cooperativas apresentam diferentes níveis de compreensão e vivência por parte dos participantes desta pesquisa. Há diferenças claras de percepção dos respondentes sobre as mesmas realidades de sua cooperativa.

Foram identificados os papéis de conexão entre os níveis estratégico e operacional, de agente de mudança organizacional e de responsável por desenvolver e utilizar os recursos organizacionais para melhorar o desempenho em relação a mercados, produtos e resultados almejados. Entretanto, tais papéis não são percebidos e vivenciados a partir de uma mesma orientação pela GI de cada cooperativa. Há dúvidas para alguns respondentes sobre a significância e relevância desses papéis, sobre seus limites e, por fim, sobre sua operacionalização.

As constantes argumentações apresentadas pela maioria dos respondentes sobre a preponderância de uma atuação mais operacional e setorial evidenciam certo achatamento entre os níveis organizacionais, caracterizado pela existência de um nível estratégico e um nível tático-operacional, típico do início da administração científica, onde existia um nível pensante e um nível executor.

Não se identificou, segundo a percepção da GI, incentivos da alta administração para o desenvolvimento sistemático de competências organizacionais visando criar diferenciais competitivos sustentáveis.

Quais são as relações horizontais e verticais estabelecidas pela GI na vivência de suas práticas cotidianas?

As relações horizontais são estabelecidas com fornecedores, clientes e comunidade são exercidas de acordo com a função do departamento e/ou unidade, ainda que sob um foco setorial. As relações verticais são estabelecidas para cima com a alta gerência e para baixo com o nível operacional.

As práticas da gerência intermediária, as quais se caracterizam primordialmente como integrativas, tanto nas relações horizontais como verticais, naturalmente se vêm prejudicadas pelas dúvidas quanto aos papéis a desempenhar. Na análise das relações verticais, foram identificadas barreiras culturais de relacionamento e comunicação entre a GI e a alta administração, limitando a fluência das informações para cima a respeito das mudanças no ambiente externo e das práticas de fornecedores e concorrentes. A apresentação e defesa de novos projetos tendem a ocorrer de maneira reativa, após uma solicitação formal da alta administração. Neste sistema de trabalho a GI atua mais de maneira reativa do que proativa em relação ao conteúdo estratégico das cooperativas.

Tal condição encontra exceções baseadas no bom relacionamento pessoal entre alguns gestores e a alta administração, mas não pode ser considerada como prática deliberada na gestão dos fatores estratégicos verticais e horizontais. Em decorrência, foram identificadas dificuldades para a GI realizar a tradução das decisões de conteúdo estratégico para o nível operacional, acarretando problemas quanto a sua implementação.

5.1.3 AS CARACTERÍSTICAS DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS

Quais são as características do conteúdo estratégico das cooperativas?

A gestão das cooperativas encontra desafios complexos frente aos seus diferentes públicos. Diferentemente de uma empresa privada, focada em seus desafios econômicos e relações com seu público consumidor, os gestores das cooperativas precisam atender a dois tipos de públicos e ambientes. O primeiro, razão de sua existência, é o cooperado, caracterizando um foco social para suas estratégias, visando o bem-estar, a produtividade e rentabilidade de seus associados. O segundo é o público em geral,

consumidor de determinados tipos de produtos, mas não necessariamente associados. O equilíbrio entre ambos os tipos de público caracterizam o foco econômico de suas estratégias.

Na ponderação entre o foco social e econômico, as cooperativas pesquisadas adotaram o foco econômico como viabilizador do foco social. Atuar com filosofia de cooperativa e adotar práticas como empresa competidora de mercado mostrou-se uma abordagem padrão entre os respondentes da pesquisa.

As ações de marketing também apresentam os dois focos, social e comercial, com forte presença do comercial, exceto para algumas regiões onde a sede da cooperativa está mais próxima. De qualquer forma, as cooperativas estão buscando aproximar suas relações com seus públicos-alvo na intenção de fortalecer os laços de confiança na cooperativa por meio de produtos e serviços capazes de fornecer as soluções que seus associados demandam com preços competitivos e, com isso, melhorar seus resultados econômicos.

Os acordos de atuação regional existentes no Paraná há algumas décadas visando não haver concorrência direta entre as cooperativas estão deixando de ser considerados na escolha dos mercados-alvo. A preocupação com a competitividade, representando sobrevivência e desenvolvimento, faz com que haja cidades com quatro ou cinco diferentes cooperativas disputando a atenção dos mesmos associados.

A estrutura organizacional e os sistemas comunicacional e informacional favorecem a atuação da GI quanto ao conteúdo estratégico das cooperativas?

A estrutura organizacional e os fluxos de comando e controle foram identificados como limitantes do desempenho da GI quanto a implementação das deliberações de conteúdo estratégico das cooperativas, apontando para a existência de entraves significativos quanto ao alinhamento vertical dos fatores estratégicos. Na materialização de suas decisões de conteúdo estratégico, os processos de centralização decisória e sistemas de comunicação acarretam elevação do tempo de resposta aos clientes, dificuldades de comunicação interna, problemas de defesa excessiva do setor em detrimento da organização como um todo e conseqüentes prejuízos à integração horizontal e vertical da cooperativa.

Nas três cooperativas pesquisadas, os sistemas de informação disponíveis, na percepção da maioria dos gerentes, apresentaram restrições, mas de modo geral, atendem as necessidades primordiais para o exercício de suas atividades. Entretanto, cabe salientar que as expectativas quanto às contribuições que um sistema de informação mais completo pode proporcionar são baixas, pois os utilizados pelas cooperativas ainda apresentam restrições significativas quanto a agilidade, flexibilidade, confiabilidade e segurança para a sustentação das decisões da GI e da alta administração.

Os sistemas de comunicação, embora também apresentem restrições, de modo geral não foram considerados como impeditivos ao trabalho GI em relação às deliberações de conteúdo estratégico.

5.1.4 OS IMPACTOS DOS PAPÉIS E PRÁTICAS DA GI NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DE COOPERATIVAS PARANAENSES

Qual é o grau de envolvimento, adesão e compromisso da GI em relação às definições do conteúdo estratégico das cooperativas?

A preponderância da atuação mais voltada à área operacional do que às discussões de natureza estratégica, apresentada nos papéis e práticas da GI, nos dá a dimensão do envolvimento limitado deste nível organizacional nas definições de conteúdo estratégico das cooperativas. A oportunidade de contribuir é maior ou menor conforme a cooperativa, dependente da qualidade das relações pessoais entre a GI e a alta administração e dependente da maturidade e preparo da GI para oferecer contribuições mais relevantes.

Neste aspecto, as cooperativas evidenciam ter dois diferentes tipos de desafios: um para preparar sua gerência intermediária para uma participação mais qualitativa nas discussões de conteúdo estratégico; outro para criar sistemas de comunicação e participação onde as informações relevantes que a GI tenha a respeito de mudanças no ambiente externo, atividades de fornecedores e concorrentes possam, efetivamente, chegar até a alta administração e impactar as estratégias deliberadas.

Cabe aqui ressaltar os esforços iniciados recentemente pela cooperativa Beta para aplicar metodologias de envolvimento mais efetivo da GI no cenário das decisões estratégicas da empresa. Por outro lado, nas cooperativas Alfa e Gama não foi

identificado na pesquisa o interesse da alta gerência em promover maior participação da GI como proposta dentro do modelo de gestão da cooperativa.

O nível de adesão e compromisso da GI com a implementação das decisões de conteúdo estratégico está diretamente relacionado ao grau de envolvimento da GI no processo decisório, quer pela possibilidade de compreender melhor as definições realizadas, quer pela possibilidade de melhor adequar as decisões à realidade de cada departamento ou unidade, qualificando as relações horizontais e verticais, externas e internas. Embora o esforço da GI seja no sentido de evidenciar um alto nível de adesão e compromisso, os depoimentos apontam que as limitações quanto ao envolvimento da GI nas decisões de cunho estratégico ainda apresentam efeitos indesejados na implementação das estratégias deliberadas.

Os papéis e práticas da GI impactam na definição do conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses?

A conclusão sobre a questão central desta pesquisa é de que o impacto da GI no conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses ainda não pode ser considerado relevante. A atuação da GI com foco predominantemente operacional evidencia um distanciamento entre o nível estratégico e o nível tático-operacional. Tal situação revela a dificuldade das cooperativas em preparar sua gerência intermediária para atuar realmente como elemento de conexão entre os níveis organizacionais.

Apesar da constante busca pela qualificação de seu desempenho, as cooperativas enfrentam obstáculos desafiadores para o alinhamento horizontal e vertical dos fatores estratégicos em direção à conquista de um desempenho superior nos atuais cenários competitivos. A participação mais efetiva da GI quanto ao conteúdo estratégico, conforme a literatura exposta nesta pesquisa demonstra, favorece a definição de mercados, produtos/serviços e resultados almejados com maior riqueza de informações.

Tal fato pode representar uma oportunidade de desenvolvimento para as cooperativas decididas em alavancar seus resultados e dispostas a uma mudança de mentalidade no modelo de gestão estratégica adotado. O cooperativismo, em essência participativo, e as cooperativas, a materialização de uma filosofia social inclusiva nos negócios, ainda tem muito a ganhar com a adoção de processos mais integradores da estratégia entre os seus

níveis organizacionais e, neste contexto, a gerência intermediária como elemento de conexão exerce um papel crucial.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre os impactos da gerência intermediária no conteúdo estratégico das cooperativas pesquisadas permitiu a identificação de uma série de elementos relevantes ao entendimento dos fatores estratégicos diretamente relacionados ao desempenho competitivo das cooperativas, três dos quais merecem um destaque especial.

O primeiro deles é que as discussões de natureza estratégica ainda permanecem mais restritas a alta administração e alguns poucos gerentes, cabendo a gerência intermediária como um todo o papel de execução das definições realizadas. Essa é uma barreira cultural a ser superada para a aproximação dos níveis estratégico, tático e operacional. Gerentes muito próximos da operação e distantes da alta administração tendem a tornar-se operários graduados, ou seja, executores incapazes de contribuir construtivamente para a elaboração e implementação de estratégias mais consistentes quanto à competitividade. Em consequência, o trabalho de gestão da alta administração torna-se cada vez mais pesado e complexo quanto ao desenvolvimento organizacional. Há dificuldades quanto aos processos de delegação para agilizar decisões e o tempo respostas aos clientes tende a aumentar.

O segundo deles é referente ao alinhamento estratégico da própria gerência intermediária quanto à percepção e compreensão de seus papéis e práticas nas cooperativas paranaenses. Nas três cooperativas analisadas, entre os gerentes de cada cooperativa, foram obtidas respostas e interpretações significativamente diferentes sobre questões centrais, demonstrando existir uma lacuna quanto à equalização de conceitos, definições e modos de operacionalização das estratégias. Tal realidade exige um trabalho mais consistente de comunicação interna a partir da alta administração para reduzir ao máximo os efeitos negativos dos ruídos e distorções sobre os objetivos e meios a serem utilizados pela GI para produzir os resultados esperados. O resultado tende a ser orçamentos não realizados ou a adoção de práticas ou comportamentos da GI destoantes dos procedimentos internos definidos.

E o terceiro deles refere-se ao processo competitivo das cooperativas. O crescimento de uma empresa proporciona benefícios advindos da escala em suas negociações com

fornecedores e clientes, além da possibilidade dos resultados econômicos permitirem a melhoria das ações sociais, o foco econômico viabilizando o foco social. Ao mesmo tempo, provê aos cooperados maior solidez e garantias quanto ao escoamento de sua produção e fornece parâmetros mais claros quanto aos preços praticados nos seus mercados, a atuação das cooperativas como balizadoras de preço. Neste contexto, os acordos de atuação regional têm ficado em segundo plano na elaboração das estratégias das cooperativas, apresentado como decorrência a sobreposição de unidades em uma mesma região, com tendências ao sufocamento das cooperativas menores e a decorrente aquisição pelas cooperativas maiores. Esta equação ainda não apresenta soluções de curto prazo. As cooperativas com diferentes atividades necessitam desenvolver e implementar estratégias coerentes com sua estrutura, contando com uma gerência intermediária altamente integrada na elaboração e implementação de seu conteúdo estratégico para competir em condições mais favoráveis nos atuais e futuros cenários do agronegócio mundial.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

Os estudos a respeito dos papéis e práticas da GI no conteúdo estratégico das cooperativas ainda são insipientes e necessitam de novas pesquisas para seu aprofundamento. Como resultado desta pesquisa, pode-se considerar como pertinentes para a realização de futuras pesquisas os seguintes temas:

- As pesquisas internacionais apresentam evidências favoráveis quanto ao envolvimento e atuação da GI nas decisões de conteúdo e processo estratégico das empresas e os impactos nos resultados econômico-financeiros obtidos pelas mesmas. Tal prática precisa ser mais bem compreendida no cenário das cooperativas paranaenses;
- A cooperativa aqui representada como Beta optou por uma mudança no modelo de gestão, no qual o envolvimento da gerência intermediária tem ocorrido de maneira bem mais presente e ativa nas discussões e decisões de conteúdo estratégico. Estudos futuros podem analisar se tal modelo aponta para uma tendência de mudança na mentalidade das cooperativas visando integrar melhor os níveis organizacionais ou trata-se apenas de um caso isolado;

- A dinamicidade dos mercados aponta para a necessidade das empresas buscarem maior agilidade, simplicidade e segurança em seus modelos de negócio visando oferecer respostas mais ágeis e com menores custos aos seus clientes. Tal cenário se contrapõe ao modelo de gestão centralizadora preponderante nas cooperativas paranaenses;
- O alinhamento horizontal e vertical dos fatores estratégicos é fator fundamental para a elaboração e implementação mais qualitativa das estratégias competitivas. As formas ou ferramentas para promover tal integração precisam ser abordadas com profundidade no cenário das cooperativas;
- Um dos princípios do cooperativismo defende a necessidade de haver cooperação entre as cooperativas. Os efeitos futuros da não consideração dos acordos de atuação regional na elaboração das estratégias competitivas das cooperativas paranaenses ainda precisam ser melhor compreendidos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas: um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade, Ribeirão Preto, 2002a. In: **Anais do III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo**.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégia e cooperativa agropecuária: um ensaio analítico. **Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e agronegócio**. UFV, 2002b.

BERTOLIN, R. V.; SANTOS, A. C. dos, LIMA; J. B. de, BRAGA, M. J. Assimetria de informação e confiança em interações Cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 59-81, 2008.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no limiar do caos: uma visão dinâmica para as transformações corporativas**. São Paulo: Cultrix, 1998.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. **Strategy Management Journal**, vol.13 special issue, pp. 5-14, 1992.

CHARAN, R. **Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, n. 2, v. 39, 1999.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUCK, J. Deixem os gerentes intermediários administrarem. In: STERN, W. C.; STALK JR, G. (Eds.). **Estratégia em perspectiva: The Boston Consulting Group**, p. 357-361. São Paulo: Campus, 2002.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, 1989.

FAJARDO, S. Estratégias das cooperativas no setor agroindustrial: o caso da Cocamar. **Anais do XIX Encontro Nacional de Geografia Agrária**, pp. 1-27. São Paulo, 2009.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic Management Journal**, 13: 153-167. 1992.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management's strategic influence and organizational performance. **Journal of Management Studies**, 34:3, 1997.

FREDERICO, E.; ROBIC, A. R. Determinantes da continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores: uma comparação entre a utilização de modelos estruturais e análise multivariada convencional. In: **Anais do Encontro de Marketing da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2005.

- GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE-eletrônica**, v2, nº 1, 2003.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o novo cenário dos negócios**. 2ª ed.: Porto Alegre: Bookman, 2008.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A.; MORAN, P. Um novo manifesto pela gerência. In: CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. (Eds.). **Pensamento estratégico**, p. 17-39. Rio da Janeiro, 2002.
- GHYCZY, T. V.; OETINGER, B. V.; BASSFORD, C. **Clausewitz e a estratégia**: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicado aos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos, p. 115-146, 2ª ed. São Paulo: saraiva, 2006.
- GUTH, W.; MACMILLAN, I. Strategic implementation versus middle management self-interest. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 313-327, 1986.
- HALES, C. What do managers do? A critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**, vol. 23, nº 01, p. 88-115, 1986.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HARTENTHAL, T. Os gerentes intermediários no contexto brasileiro: entre a nobreza do bombeiro e as peripécias do malabarista; Dissertação de mestrado em administração; FGV, São Paulo, 2008.
- HUY, Q.N. In Praise of Middle Managers. **Harvard Business Review**, v.79, n.8, pg.72-79, 2001.
- IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba, 2010. **Produto interno bruto do Paraná e Brasil a preços correntes de mercado: 1995-2010**. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/tab_pib_01.pdf. Acesso em: 21 fev. 2011.
- JERONIMO, L. R. Informatização da gestão da estratégia empresarial. São Paulo, 2010. **HSM Escola de Negócios**. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/informatizacao-da-gestao-da-estrategia-empresarial>. Acesso em: 02 mai. 2011.
- JUDGE JR, W. Q.; STAHL, M. J. Middle-manager effort in strategy implementation: a multinational perspective. **International Business Review**, V.4, n1, p.91-111. Elsevier Science Ltda, Great Britain, 1995.
- KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: E.P.U. EDUSP, 1979.
- KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHALM, C. P. Competências organizacionais e vantagens competitivas: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.1, p. 36-49, Jan./Mar. 2002.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T. La Perspectiva Integradora en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Papel Del Middle Management – Un Ensayo Teórico. **IV Encontro de estudos em Estratégia**, Recife/PE, 2009.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Balança comercial do Agronegócio – 2009**. DPI/SRI/MAPA, 2010.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.: **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MINTZBERG, H. O trabalho do Gerente. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B; GHOSHAL, S. (Eds.). **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados, p. 46-58, 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, G. G. Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000. Dissertação de Mestrado. UFSC, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCEPAR, Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Cooperativismo paranaense**: indicadores do Cooperativismo de 1999 a 2010. Curitiba, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. 21ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES Fº, A.; LENZ, G.; BECKER, G. V. O Papel da Gerência Intermediária no Contexto Organizacional: A Percepção de Acadêmicos, Headhunters e Gestores de RH. In: **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**; Rio de Janeiro, 2006.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

THAKUR, M. Involving middle managers in strategy making. **Long Range Planning**, v31, nº5, p. 732 to 741, 1998.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **RAE-eletrônica**. v. 7, n. 1, Art. 3, jan./jun./2008.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas**: criando novos líderes. São Paulo: Futura, 1996.

WOOLDRIDGE, B.; SCHMID, T.; FLOYD, S. W. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. **Journal of Management**, v. 34; nº 6; 1190-1221, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7. ANEXOS

ANEXO 1 – Modelo da Entrevista realizada com a GI das cooperativas

1) Nome:

2) Cargo:

3) Tempo na Função:

As perguntas a seguir devem ser respondidas em uma escala de 5 pontos, sendo:

	1	2	3	4	5
	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
Objetivo específico 2: Definir os papéis e práticas da gerência intermediária					
4) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de conexão entre os níveis estratégico e operacional.					
5) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel de agente nos processos de mudança organizacional referente a mercados, produtos e resultados almejados.					
6) A GI de sua cooperativa tem clareza quanto ao seu papel na utilização dos recursos organizacionais para melhorar o desempenho em relação aos mercados, produtos e resultados almejados.					
7) A GI costuma ser incentivada pela alta administração a desenvolver competências específicas em seu departamento/unidade relacionadas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.					
8) É papel da GI em sua cooperativa estabelecer relações com fornecedores e clientes, bem com a comunidade onde está inserida a cooperativa.					
9) A GI de sua cooperativa tem por prática sintetizar informações para a alta administração sobre a viabilidade de programas, atividades de concorrentes e fornecedores e mudanças no ambiente externo.					
10) A GI de sua cooperativa tem por prática justificar e definir novos programas, buscar novas oportunidades para a cooperativa e propor programas e projetos para a alta administração.					
11) A GI de sua cooperativa tem por prática facilitar a adaptação de novos projetos para o nível operacional ao flexibilizar regulamentos, conquistar tempo, incentivar a discussão informal e a partilha de informações.					
12) A GI de sua cooperativa tem por prática implementar a estratégia deliberada junto ao nível operacional ao monitorar atividades, traduzir objetivos definidos em planos de ação e realizar a venda das iniciativas estratégicas da alta direção para os subordinados.					
Objetivo específico 3: Caracterizar o conteúdo estratégico nas Cooperativas.					
13) A estratégia da cooperativa apresenta um foco social, considerando o bem-estar e a rentabilidade das atividades produtivas dos diferentes perfis de seus associados.					
14) A estratégia da cooperativa apresenta um foco econômico, voltado para o mercado, seus					

concorrentes e a alocação de recursos para tornar a empresa mais preparada para responder aos cenários em que atua.					
15) As ações de marketing são pautadas em ações sociais e visam reforçar a confiança do cooperado com a cooperativa.					
16) A GI é orientada para fortalecer as relações de confiança com os cooperados através de informações claras sobre as decisões tomadas pela alta administração, visando facilitar as decisões dos cooperados.					
17) Na elaboração da estratégia, o fator geográfico é fortemente considerado devido aos acordos de atuação regional.					
18) A estrutura organizacional da cooperativa facilita a atuação da GI quanto às definições de mercados, produtos e resultados almejados realizadas pela alta administração.					
19) Os sistemas ou meios de comunicação utilizados pela GI para realizar o seu trabalho de gerente favorecem sua atuação quanto às deliberações estratégicas da cooperativa.					
20) Os sistemas de informação disponibilizados pela cooperativa para a GI realizar o seu trabalho de gerente favorecem sua atuação quanto ao conteúdo estratégico da cooperativa.					
Objetivo específico 4: Identificar o impacto dos papéis e práticas da gerência intermediária no conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses					
21) As ações realizadas pela alta administração favorecem o envolvimento da GI nas decisões relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.					
22) O grau de envolvimento da GI de sua cooperativa em relação às definições de mercados, produtos e resultados almejados é alto.					
23) As ações realizadas pela alta administração favorecem a adesão e o compromisso da GI na implementação das estratégias relativas a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa					
24) O grau de adesão e compromisso da GI em relação aos mercados, produtos e resultados almejados definidos pela alta administração é alto.					
25) Em seu trabalho como gerente, há oportunidade para contribuir com as definições da alta administração em relação a mercados, produtos e resultados almejados pela cooperativa.					
26) Você é consultado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.					
27) Você é informado pela alta administração sobre como as atividades de sua área ou unidade poderão impactar os mercados, produtos e resultados da cooperativa.					
28) Você é consultado ou participa dos processos de mudanças em relação a mercados,					

produtos e resultados almejados pela cooperativa.					
---------------------------------------------------	--	--	--	--	--

ANEXO 2 – Modelo de carta aos gerentes para solicitação de entrevista

Prezado Xxx,

Estou concluindo minha dissertação de mestrado com o tema: **“os papéis e práticas da gerência intermediária e seus impactos no conteúdo estratégico das cooperativas paranaenses”**.

Nesta fase necessito realizar entrevistas com gerentes das cooperativas e uma das escolhidas foi a Cooperativa Beta, pois já temos bom conhecimento devido aos trabalhos que realizamos juntos por minha empresa.

Já obtive a autorização junto ao Diretor Executivo para a realização das entrevistas e gostaria de contar com sua participação como entrevistado.

A entrevista dura cerca de 20 minutos e pode ser realizada no dia e horário de melhor conveniência para você, de preferência até o dia 07 de janeiro.

A Responsável pelo RH já me repassou seus números de telefone. Necessito apenas saber se é possível sua participação e qual o melhor dia e horário. Esclareço que o nome do entrevistado bem como da Cooperativa não serão divulgados no final do trabalho.

Fico no aguardo de sua resposta.

Atenciosamente,

Luciano Vicenzi

Aluno de Mestrado em Administração UFPR